NEW BRUNSWICK
NOUVEAU-BRUNSWICK

DEPARTMENT OF ADVANCED EDUCATION AND TRAINING
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION

MÉCANISMES DE CONSULTATION DU MINISTERE

Rapport final

Services de la planification
Le 8 juin 1987

TABLE DES MATIERES

	Page
TABLE DES MATIERES	i
SOMMAIRE A L'INTENTION DE LA DIRECTION	
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - CONCEPTS INHERENTS AU CADRE DE TRAVAIL	4
CHAPITRE II - MECANISMES DE CONSULTATION DU MINISTERE	8
1 Introduction	8
2 Consultation du public	9
3 Comité fédéraux-provinciaux	23
4 Réseau consultatif national et interprovincial	35
5 Comités consultatifs des programmes d'études	46
6 Autres mécanismes de consultation	59
CHAPITRE III - REPERTOIRE DES MECANISMES ACTUELS	61
LISTE DES ANNEXES	
Annexe I - Attributions et note explicative	67
Annexe II - Personnes consultées	75
Annexe III - Questions posées lors des entrevues	77
Annexe IV - Demande de renseignements	81

LISTE DES TABLEAUX

1.	Organigramme proposé pour les mécanismes de consultation	15
2.	Organigramme actuel des mécanismes de consultation conjointe	25
3.	Organigrammes proposé pour les mécanismes de consultation conjointe	29
4.	Organigramme actuel des mécanismes de consultation nationaux et interprovinciaux	37
5.	Organigramme actuel des mécanismes de consultation inter-provinciaux	39
6.	Organigramme actuel des normes interprovinciales	40
7.	Comités des programmes d'études actuels	48
8.	Organigramme proposé pour les comités des programmes d'études	53

SOMMAIRE A L'INTENTION DE LA DIRECTION

MÉCANISMES DE CONSULTATION DU MINISTÈRE

EXPOSÉ SOMMAIRE

Le rapport porte sur les cinq principaux modes de consultation du ministère :

1) la consultation du public en tant que ministère;
2) la consultation des organismes régionaux du gouvernement fédéral;
3) la consultation d'autres provinces et territoires et du gouvernement fédéral à l'échelon national;
4) la consultation de l'industrie et de la population active en ce qui a trait aux programmes de formation du ministère; et
5) la consultation sous d'autres formes.

À noter que les comités intraministériels ou autres groupes dont la fonction première est de s'occuper de questions administratives ne sont pas inclus dans cette étude.

1) Consultation du public

Le rapport subdivise le public desservi par le ministère en quatre catégories : les étudiants, qui sont les usagers du ministère et dont les activités de consultation passent par les conseils étudiants; les collèges, qui

desservent leur milieu et au niveau desquels divers réseaux de consultation peuvent être instaurés, comme les comités spéciaux ou les comités contribuant à définir les services dont la collectivité a besoin; les utilisateurs finals, soit les employeurs et les employés sur le marché du travail dont la consultation avec le ministère se fait par l'intermédiaire des comités consultatifs provinciaux des programmes d'étude ou des comités consultatifs ministériels sur la formation industrielle établis par le ministère du Travail; ainsi que toute personne motivée par un intérêt spécial ou des connaissances particulières en ce qui a trait au perfectionnement axé sur les ressources humaines.

Le rapport recommande la création d'un Conseil consultatif ministériel composé de 15 représentants du secteur privé au Nouveau-Brunswick. Nommés pour conseiller le ministre en ce qui a trait aux divers aspects de la création ou du fonctionnement de services mis en place par le ministère, ces représentants seraient choisis en fonction de leur intérêt et de leurs connaissances relativement à l'éducation et à la formation au sein de leurs organisations respectives.

Les comités consultatifs sectoriels existants en matière de formation industrielle seraient remplacés par des conseils sectoriels des ressources humaines agissant à titre consultatif auprès du ministère. Il existe actuellement six de ces conseils. Ces derniers ainsi que les nouveaux

conseils qui seront formés seront présidés conjointement par un représentant du secteur industriel et un directeur exécutif des Services éducatifs. Ces conseils sont appelés à jouer un rôle primordial en ce qui a trait à la formation de la main-d'oeuvre subventionnée par le fédéral pour répondre aux besoins du marché du travail.

Pour ce qui est des lignes de conduite relatives à des questions spécifiques ou encore aux besoins particuliers de la région, chaque collège conserve la liberté d'établir ses propres structures consultatives dans la région qu'il dessert. Toutefois, lorsqu'il existe un comité consultatif provincial des programmes d'étude, les collèges ne doivent pas établir de comités consultatifs en matière de cours ou de programmes locaux ni de comités consultatifs généraux du collège.

Tous les collèges doivent maintenir des conseils étudiants assurés de liens suffisants avec l'administration et l'enseignement.

Tout comité de formation industrielle dont les fonctions peuvent être remplies par un conseil sectoriel des ressources humaines ou un de ses sous-comités doit être dissous.

2. Comités fédéraux-provinciaux

Le rapport souligne les modes de consultation qui existent depuis longtemps avec le bureau régional d'Emploi et Immigration Canada (CEIC) en vertu des dispositions contenues dans les ententes bilatérales, de même que le fait que les deux principaux comités ne se sont pas rencontrés souvent au cours des dernières années. Sans faire appel à la création d'un réseau complexe de comités, le rapport confirme le besoin d'une consultation intermédiaire sur les questions de principe. Il note en effet qu'il existe plusieurs autres comités conjoints qui ne sont pas présidés par le ministère ni intégrés au sein des principaux comités.

Le rapport recommande le maintien du Comité conjoint sur les besoins en main-d'oeuvre, qui tient des rencontres irrégulières et dont le comité exécutif ainsi que les coprésidents ont le pouvoir de régler des questions d'intérêt commun entre les réunions pléniaires. Le Sous-comité de la planification stratégique, coprésidé par le directeur fédéral de la formation de la main-d'oeuvre et le directeur de la Planification du ministère, devrait également être maintenu et tenir des rencontres plus fréquentes, maintenant qu'une entente l'habilitant est conclue.

Il faudrait conclure une entente avec le fédéral pour que tous les comités conjoints du Nouveau-Brunswick en matière de ressources humaines et de formation de la main-d'oeuvre aient une relation claire avec le système consultatif, soit que les comités ou groupes de travail spécialisés relèvent de l'un des deux sous-comités.

3. Réseaux consultatifs national et interprovincial

Le rapport décrit la situation actuelle en ce qui a trait aux comités fédéraux-provinciaux et interprovinciaux sur les questions de main-d'oeuvre. Il note la structure mise en place par le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada et le Comité de coordination du programme des normes interprovinciales concernant l'apprentissage. Il décrit également les liens régionaux au sein des Maritimes et des provinces de l'Atlantique.

Le rapport recommande le maintien des structures existantes, notant que le Comité de coordination sera tout probablement dépassé une fois terminées les etudes nationales sur l'apprentissage. Entre temps, le ministère devrait modifier sa représentation au sein des sous-comités de cet organisme.

Il faudrait adopter au plus tôt des mécanismes de consultation au sein des Maritimes ou des provinces de l'Atlantique. Bien qu'il ne propose aucune structure

hiérarchiques, le rapport suggère la tenue de rencontres plus fréquentes entre les divers paliers du ministère et ses contreparties régionales dans la province. Quant aux programmes touchant l'ensemble des Maritimes, le rapport suggère d'examiner la possibilité de créer un mécanisme approprié au sein du Conseil des Premiers ministres des Maritimes.

4. Comités consultatifs des programmes d'étude

Le rapport décrit les mécanismes consultatifs actuels en ce qui a trait à l'industrie et à la main-d'oeuvre relativement aux programmes du ministère et à leurs relations avec les comités des programmes d'étude et des moyens d'enseignement.

Le rapport recommande la création d'un seul comité consultatif des programmes pour chacun des programmes de formation existants ou éventuels du ministère. Jusqu'à concurrence de 10 représentants des employeurs et des employés pourraient être nommés par le sous-ministre à chacun de ces comités. Les représentants du gouvernement, notamment un coordonnateur des programmes et au moins un enseignant, seraient nommés par les directeurs de l'Élaboration et de l'Évaluation des programmes.

Chaque comité consultatif des programmes serait présidé par un membre élu par les représentants du secteur privé.

Les comités consultatifs tiendraient leurs activités dans les deux langues officielles, le cas échéant et dans la mesure du possible. À cette fin, le ministère devra prévoir les installations et les ressources nécessaires pour offrir des services d'interprétation simultanée.

Les représentants du secteur privé siégeant à chacun des comités consultatifs se devraient d'être sensibles aux composantes sociaux-économiques ainsi qu'à la structure des professions, et leur choix devrait refléter la nature linguistique et géographique de la province. Au besoin, ces représentants pourraient recevoir une indemnité quotidienne et de déplacement conformément aux directives gouvernementales existantes.

Les procès-verbaux de ces comités devraient être rédigés dans les deux langues officielles et être distribués aux directeurs appropriés du ministère. Il incomberait aux représentants gouvernementaux siégeant à ces comités de remplir les tâches actuellement dévolues aux comités des programmes et des moyens d'enseignement, soit en informant les comités consultatifs de leurs activités, mais en agissant en tant que groupes de travail des programmes d'étude, qui ne sont pas des sous-comités des comités consultatifs des programmes d'étude et qui ne relèvent pas d'eux.

Le rapport est favorable à la poursuite de l'application du concept de regroupement par le biais de rencontres de représentants des comités consultatifs pertinents.

5. Autres mécanismes de consultation

Il existe un grand nombre de comités ou autres groupes que le rapport considère comme résultant de services particuliers impliquant le ministère. Il s'agit de liens ayant trait à l'adhésion à diverses associations, à la participation à des activités intéressant de près d'autres ministères, aux besoins de fonctionnement d'autres ministères, à la mise en oeuvre de projets locaux ainsi qu'à des besoins quasi-administratifs. Compte tenu de l'importance du ministère et de l'étendue de ses activités, le rapport ne considère pas excessif le nombre de groupes semblables.

Le rapport recommande que le ministère continue sa participation à ces divers mécanismes de consultation, qui sont nécessités par certains services spécifiques dispensés par les ministères, et qu'il maintienne son taux de participation actuel.

INTRODUCTION

MANDAT

Le présent rapport a été rédigé à la demande du sous-ministre du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation. Le mandat de l'équipe qui a effectué l'étude consistait globalement à analyser les différents mécanismes de consultations formels et informels en place au sein du Ministère et de formuler des recommandations afin de structurer le mieux possible les différents comités et autres mécanismes de liaison. (Voir annexe I pour les détails relatifs au mandat.)

PROCESSUS

L'étude s'est déroulée en deux étapes. En premier lieu, il a fallu procéder à une cueillette de renseignements, puis on a pu passer à l'étape de rédaction du rapport. La cueillette des renseignements a exigé des recherches et la conduite d'entrevues. Les personnes consultées étaient pour la plupart des directeurs du bureau central du Ministère et certains directeurs de collèges. (Voir annexe II pour la liste des personnes consultées.)

Le présent rapport a été rédigé, puis distribué aux membres du Comité exécutif supérieur afin d'obtenir des commentaires sur son contenu. Le rapport final exprime les vues du Comité Directeur, tout en tenant compte des points de vue des personnes interrogées et, plus particulièrement, des cadres supérieurs du Ministère.

DÉFINITIONS

Par "mécanisme de consultation", on entend tout mécanisme de liaison entre des personnes ou des organisations qui a été créé de façon formelle ou informelle afin de permettre l'échange de renseignements de façon constante, la formulation de conseils ou la transmission des décisions nécessaires à l'accomplissement du mandat du Ministère. (Voir annexe III pour une définition plus exhaustive.) La forme de mécanisme de consultation la plus fréquente, bien qu'elle ne soit pas la seule, est le "comité". Les comités sont généralement créés afin de combler un besoin existant. Ils peuvent être dissous lorsque le besoin s'atténue ou disparaît, ils peuvent changer en fonction de l'évolution des besoins, ou, sur la puissance de leur lancée, poursuivre leurs travaux même si les besoins n'existent plus. Il peut également arriver que, par manque de mécanismes efficaces, on réponde mal ou pas du tout à certaines exigences qui se posent en matière de consultation.

CRITERES

Les deux critères les plus importants lors de l'évaluation des mécanismes de consultation ont été leur **efficacité** et leur **nécessité**. On a cherché à établir si ces mécanismes étaient efficaces en terme d'utilisation des ressources et de débit des communications, tout en tenant compte du besoin à satisfaire et de la priorité à lui accorder. En ce qui concerne le mode de désignation des personnes responsables des mécanismes recommandés, les principes sur lesquels il s'appuie ont été la **simplicité** et le **rapprochement** des personnes concernées.

En d'autres termes, tout bien considéré, le modèle le plus simple a toujours été privilégié et les personnes les plus étroitement concernées et les plus compétentes ont été considérées comme devant avoir accès aux mécanismes envisagés et souvent, on leur en a également confié le contrôle. Les véhicules de communication et les hiérarchies trop compliqués ont été abandonnés au profit d'organigrammes simples permettant la prise de décisions à tous les échelons et la décentralisation du pouvoir, ce qui a permis de loger au même endroit les responsabilités et les différents pouvoirs.

Lorsque c'était possible, on a tenté de rationaliser les domaines d'activité de chaque comité. Des efforts ont été consentis afin de préciser à qui revenait la responsabilité de régler les problèmes de nature fonctionnelle. Partout où cela a été possible, on a adopté des principes de responsabilités à l'échelle de la province et l'utilisation de services de traduction simultanée pour les réunions des différents comités. On a évité d'édicter des structures pour les collèges et on s'est plutôt concentré sur la création de nouvelles structures au sein du Ministère.

STRUCTURE DU RAPPORT

La présente étude traite des mécanismes de consultation auxquels le Ministère participe et vise à les évaluer en se fondant sur les besoins qu'ils sont censés combler et l'efficacité avec laquelle ils s'acquittent de ces fonctions. L'objectif de la présente étude est de s'assurer que la structure des différents comités du Ministère et les mécanismes de représentation permettent aux bonnes personnes de se parler au bon moment sur des sujets appropriés, le tout d'une façon qui rende possible la prise des mesures et des décisions appropriées.

Par conséquent, le présent rapport est divisé en trois principales parties. Le chapitre I expose les concepts du cadre de travail à l'intérieur duquel la structure des mécanismes de consultation sera étudiée. Plus particulièrement, le mandat du Ministère sera précisé, permettant ainsi au lecteur de constater que le besoin de consultation est inhérent à la nature même de ses responsabilités. Le chapitre II constitue la substance du présent rapport et décrit la structure actuelle des mécanismes de consultation telle qu'elle est apparue à la suite des recherches et des entrevues effectuées. Cette structure est analysée en fonction des cinq principales catégories de consultation. Les recommandations formulées respectent cette classification. Pour chaque nouveau mécanisme proposé, on a rédigé des attributions précises. Le chapitre III est constitué d'un répertoire des mécanismes actuels qui a été dressé à partir des renseignements fournis au Service de la planification.

CHAPITRE I

CONCEPTS INHÉRENTS AU CADRE DE TRAVAIL

On regroupe souvent les activités gouvernementales en deux grands secteurs : les secteurs économique et social. Le lien entre ces deux secteurs est constitué par les politiques relatives au marché du travail parce que ce dernier, par définition, est constitué de personnes se livrant à des activités économiques (terme pris dans son sens le plus large). Les deux principaux objectifs de l'intervention gouvernementale sur le marché du travail sont : 1) de s'assurer que la demande de main-d'oeuvre est suffisante; et 2) de s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes bien formées et compétentes puissent répondre à cette demande. Les programmes et politiques que le gouvernement lance afin que la main-d'oeuvre disponible suffise à répondre à la demande sont désignés collectivement par l'expression "développement des ressources humaines".

A la suite des recommandations formulées par le Cabinet de la réforme gouvernementale, le Premier ministre a annoncé, en octobre 1985, la création du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation à qui incombait désormais la responsabilité globale du développement des ressources humaines. L'accomplissement du mandat du Ministère devait se faire en acceptant :

- les responsabilités de l'ancien ministère des Collèges communautaires;
- les fonctions de développement des ressources humaines dont s'acquittait auparavant le ministère du Travail et des Ressources humaines;
- la responsabilité des écoles de sciences de la province, du Programme de techniciens de laboratoires, du Centre provincial de formation linguistique et de l'École d'artisanat du Nouveau-Brunswick;
- la responsabilité des communications gouvernementales avec la Commission de l'enseignement supérieur des provinces Maritimes; et
- la responsabilité des négociations avec le gouvernement fédéral sur toutes les questions relatives au développement des ressources humaines.

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation a comme mandat prioritaire de coordonner et de superviser toutes les activités gouvernementales dans le domaine du développement des ressources humaines. Dans l'exécution de son mandat principal, le Ministère doit jouer un rôle en matière de dotation en personnel. Cependant, le Ministère doit également administrer la prestation de certains des services de développement en ressources humaines offerts dans la province. Ensuite, dans le cadre de son deuxième ensemble de responsabilités, le Ministère doit dispenser des services par le biais des établissements dont la gestion lui a été confiée en plus de coordonner les différentes responsabilités de ces établissements.

Le Ministère ne peut s'acquitter de ces responsabilités globales consistant à coordonner les activités de développement des ressources humaines sans communiquer avec ceux qui dispensent ces services, avec ceux qui se prévalent de ces services et avec ceux qui emploient les personnes qui s'en sont ainsi prévalu. Ainsi, le Ministère crée et alimente des mécanismes de consultation afin de maintenir des liaisons relatives aux programmes et aux politiques avec les autres organismes gouvernementaux, la population et le secteur privé.

Il peut également recevoir et fournir des renseignements et des conseils, communiquer ses décisions et être informé de celles des autres afin de mieux remplir son mandat consistant à établir les besoins, à coordonner les activités des autres organismes, à s'assurer de la compatibilité de ses services avec les activités de ces autres organismes et à dispenser des services dans le domaine du développement des ressources humaines. En bref, le Ministère s'acquitte de son mandat prioritaire par le biais de la consultation. Même dans la prestation directe des services, la consultation est primordiale. On peut donc affirmer que la consultation est nécessaire à toutes les activités du Ministère.

Il est possible d'analyser ces activités de consultation dans le cadre du mandat du Ministère et des différents besoins qu'il doit, par conséquent, combler. Les quatre principales fonctions dont le Ministère doit s'acquitter sont **la planification, la coordination, la prestation des services et leur évaluation.**

La fonction de planification exige des consultations auprès du public, du secteur privé, des organismes sans but lucratif, des gouvernements municipaux, provinciaux et fédéraux ainsi qu'avec tous les autres intervenants sociaux et économiques. Ces consultations servent à recueillir des renseignements et à obtenir des conseils.

Il semble plutôt évident que la fonction de coordination ne peut être menée à bien sans communication avec les organismes dont les activités doivent être coordonnées. En effet, il faut offrir à ces organismes des renseignements et des conseils, et les informer des décisions prises. Cette fonction englobe également les activités entreprises en collaboration avec d'autres organismes dans le cadre de la gestion conjointe de certains programmes de développement des ressources humaines. (Citons par exemple, les programmes de formation de la CEIC, et les programmes visant à accroître les aptitudes au travail des bénéficiaires de l'assistance sociale.)

La prestation des services comprend la prestation directe de services de formation et d'orientation aux personnes et aux organisations. Il est évident que pour dispenser de tels services, il est nécessaire d'établir des communications et de procéder à des consultations plutôt intensives avec le groupe le plus large possible de bénéficiaires et de dispensateurs de services.

Finalement, la fonction d'évaluation permet aux planificateurs et aux coordonnateurs de mieux juger de la qualité des services, puis de communiquer ces résultats à ceux qui dispensent des services de développement des ressources humaines et à ceux qui s'en prévalent. Un bon processus d'évaluation exige l'établissement de communications avec tous les principaux intervenants dans le processus afin de recueillir les réactions appropriées et d'apporter les correctifs nécessaires.

Le besoin du Ministère d'émettre des remarques et de prendre note de celles que suscite l'ensemble de ses activités font de la communication, et des mécanismes de consultation qui sont le véhicule de cette communication, la pierre angulaire de l'organisation, sans laquelle cette dernière serait paralysée.

De façon plus précise, les objectifs des organismes de consultation du Ministère visent à s'assurer que :

- les éléments techniques des programmes et des cours offerts sont un reflet fidèle des besoins de la profession concernée;
- la gamme de programmes offerts répond bien aux besoins de l'industrie du Nouveau-Brunswick;
- les programmes offerts sont bien compatibles au contexte canadien de manière à assurer le maximum de mobilité à nos concitoyens;
- un nombre suffisant de personnes sont formées afin d'assurer une réserve appropriée de travailleurs qualifiés sans créer de surplus inutiles;
- un ordre de priorité est établi dans les programmes à offrir au cas où les ressources financières allouées ne permettraient pas au Ministère de combler tous les besoins cernés;
- des liens appropriés sont établis avec d'autres organismes participant à la prestation des programmes, au subventionnement des programmes, ainsi qu'à l'établissement des besoins aux niveaux local, provincial ou interprovincial;
- la collectivité fournit un apport suffisant sur toutes les questions intéressant la clientèle locale et régionale de chaque collège;
- les besoins sociaux de la population du Nouveau-Brunswick sont cernés et bien connus, de manière qu'ils puissent être comblés efficacement;
- toutes les données disponibles pertinentes à la mission du Ministère sont accessibles; et que
- tous les programmes administrés conjointement avec d'autres organismes sont dispensés d'une façon ordonnée et coordonnée.

Chapitre II

MÉCANISMES DE CONSULTATION DU MINISTERE

1. INTRODUCTION

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation a hérité d'un nombre incroyable de mécanismes de consultation. Certains d'entre eux sont nés du simple besoin de bonnes relations de travail avec une multitude d'organismes publics et privés. D'autres ont été créés afin d'obtenir l'opinion d'experts sur des sujets techniques d'importance primordiale pour la prestation des services. Certains de ces mécanismes sont des comités structurés de façon formelle; d'autres sont simplement des comités "ad hoc". Dans l'ensemble, ils constituent des tribunes auxquelles le personnel consacre un temps considérable.

La multiplicité des mécanismes existants peut sembler déconcertante. Bien que certains d'entre eux aient été créés dans le cadre de l'ancienne structure ministérielle, les raisons motivant leur existence existent toujours.

Les propositions formulées dans le présent rapport ne réduiront pas au minimum le temps consacré par le personnel à la consultation, mais elles devraient permettre de le réduire de façon importante. Ces propositions n'élimineront pas non plus toute la confusion qui règne en ce moment au sujet des mandats des différents comités, ni la confusion qui règne afin de savoir au sein de quel comité une fonction particulière du Ministère doit être discutée.

A mesure que des nouveaux programmes seront lancés, il est inévitable que des nouveaux comités et de nouveaux organismes de liaison soient créés. Cependant, toutes ces structures devront être créées consciensieusement et leur création devra être avalisée par les cadres supérieurs du Ministère. Leurs relations avec les mécanismes existants devront être attentivement envisagées et ils devront être conformes au mandat du Ministère.

2. CONSULTATION DU PUBLIC

Données de base

La consultation du public est la forme la plus large de cueillette de renseignements et d'opinions à laquelle le Ministère peut procéder. Les activités du Ministère dans le cadre de ces consultations ont des répercussions senties sur la perception que le public a tant du Ministère que de ses programmes. Il est donc important que la participation du Ministère se fasse par le biais de personnes occupant des postes élevés et que ces personnes soient particulièrement compétentes.

On peut dire qu'une planification a été bien effectuée lorsqu'elle a été faite en tenant compte des besoins de la population. Ces besoins peuvent être cernés au moyen d'analyses professionnelles des données, d'analyses des tendances, d'analyses des données provenant de d'autres provinces et par l'analyse des résultats d'enquêtes particulières. Ces besoins peuvent également être cernés en amenant la population à agir dans son propre intérêt. Les consultations régionales et les consultations de groupes d'intérêts spéciaux sont, la plupart du temps, utiles lorsqu'on y a recours de façon sporadique.

En matière de mécanismes de consultation, il faut, bien sûr, tenir compte des nombreux segments de nature différente au sein de la population.

En ce qui concerne le Ministère, la responsabilité première envers la population repose sur les épaules du Ministre et du Cabinet. Chaque Néo-Brunswickois a le droit de recourir à cette autorité, le plus haut niveau de consultation ou de conseil, et aucune structure ne devrait s'interposer et créer un obstacle à cette obligation suprême. Le processus politique et électoral constitue l'arbitre final qui permet à l'opinion publique de s'exprimer sur la manière dont le gouvernement s'acquitte de l'ensemble de ses responsabilités.

Il existe au sein de la population une expertise d'un calibre élevé en matière de développement des ressources humaines. Le Ministre peut et devrait

bénéficier d'une certaine forme d'enrôlement systématique de cette expertise dans la poursuite des objectifs du gouvernement et du Ministère.

Il existe différentes formules. Nous avons mis à l'essai une forme de Conseil des gouverneurs à l'échelle de la province, laquelle est plutôt inapropriée pour une organisation qui est désormais un ministère du gouvernement. Nous avons donc opté pour la création de comités consultatifs ministériels des campus afin de renforcer le concept communautaire sous-jacent à la structure des collèges. Étant donné que les collèges servent de plus en plus à combler des besoins provinciaux plutôt que des besoins purement locaux, les comités de campus ont perdu de leur pertinence et leur mandat est de moins en moins clair.

A l'heure actuelle, les seuls comités consultatifs du Ministère qui s'occupent exclusivement de programmes particuliers sont les Comités consultatifs ministériels sur la formation industrielle (CCMF) et le Comité consultatif ministériel sur la mains-d'oeuvre (CCMM) qui ont tous été créés par le ministère du Travail. Les antécédents de ces comités varient largement. De nombreux secteurs ne sont pas représentés et dans bien des cas, il n'est pas possible de créer des comités qui les représenteraient. Dans certains cas, lorsqu'un secteur particulier de l'industrie est bien défini, possède une association active et est en mesure d'énoncer de façon articulée et claire les positions de ce secteur de l'industrie, le Ministère peut tirer d'importants bénéfices de ce type de mécanismes de consultation.

Analyse

L'obligation qui est faite au Ministre de rendre compte de ses activités à la population dans son ensemble ainsi que ses interactions avec la population constituent des acquis. Toutefois, en procédant à un découpage de la population, on peut établir différents types de relations avec celle-ci.

Premièrement, on retrouve les utilisateurs des services du Ministère. Dans chaque campus, les étudiants jouissent d'une tribune pour s'exprimer : les conseils étudiants. Ces conseils leur permettent d'établir des liaisons directes avec le personnel du collège. Ces conseil devraient être maintenus.

En second lieu, on retrouve les collectivités locales. A la suite de la dissolution des comités consultatifs des campus, on perçoit une certaine inquiétude. En effet, on craint que la population desservie dans chaque région ne dispose pas des véhicules appropriés afin de faire connaître ses préoccupations en ce qui concerne les activités locales du Ministère. Plusieurs possibilités s'offrent quant à la manière de combler cette lacune. A cet égard, le Ministère considère que chaque collège devrait pouvoir adopter les dispositions qu'il privilégie.

Dans certains collèges, on retrouve des comités consultatifs en matière de cours ou de programmes locaux qui sont constitués à mesure que les besoins se font sentir. Toutefois, étant donné que la tendance vers la spécialisation et l'orientation des collèges se confirme, la collectivité desservie a tendance à s'élargir à l'échelle de la province. Un collège qui offre un cours dont le mandat est provincial devrait se trouver dans une situation qui lui permette de consulter à l'échelle de la province et non seulement à l'échelle locale. Par conséquent, lorsqu'un comité consultatif provincial des programmes d'études existe, on devrait s'abstenir d'en créer un à l'échelle locale.

De plus, dans certains cas, certains collèges créent des comités locaux afin d'aider à cerner les besoins de la collectivité qui ne sont pas comblés adéquatement. Il existe toute une série de liaisons qu'on pourrait qualifier "d'administratives" entre les collèges et les organisations ou établissements communautaires. Tous ces organismes ou certains d'entre eux pourraient constituer d'excellents véhicules de consultation avec la population locale ou communautaire.

Troisièmement, on retrouve les utilisateurs du réseau des cours de formation. Toutes les tribunes créées afin de recueillir l'apport des employeurs et des employés au système permettent de connaître les exigences et les opinions de cette clientèle. A l'échelle provinciale, les Comités consultatifs des programmes (dont nous discuterons séparément plus loin), les CCMF et le CCMM servent à cette fin. Au niveau local, il existe des comités consultatifs locaux en matière d'apprentissage dont les membres sont nommés par le directeur de l'Apprentissage et des certificats d'aptitudes en conformité avec la loi.

Ces comités ne se réunissent que lorsque les circonstances l'exigent et, en règle générale, uniquement dans les grands centres où l'activité commerciale est intense. Ces comités se sont avérés utiles, particulièrement lorsque des problèmes relatifs à un cours de formation industrielle précis ou relatifs à la certification industrielle se sont posés au niveau local. Toutefois, il est plutôt rare que ces comités se réunissent. La plupart d'entre eux sont inutiles, mais le pouvoir de les créer devrait être maintenu.

Finalement, on retrouve cette partie de la population qui est la plus compétente en matière de développement des ressources humaines. Cette partie de la population peut apporter une aide précieuse au Ministère en triant les renseignements les plus récents concernant les services de formation en particulier et le développement des ressources humaines en général. En regroupant autour d'une même table l'expertise d'un certain nombre de leaders dans la promotion du développement des ressources humaines afin de conseiller le Ministre, le Ministère serait en mesure de jouir d'un apport direct du segment de la population le plus concerné par son travail qui se trouve être aussi le plus compétent.

Raisonnement à la source des recommandations

Le Ministère peut bénéficier des opinions émises par la population et ce, aux plus hauts échelons. Des relations synergétiques avec la main-d'oeuvre et l'industrie semblent l'initiative la plus productive en matière de développement des ressources humaines. Par conséquent, nous recommandons la création d'un Conseil consultatif ministériel (CCM). Ce Conseil serait constitué de leaders du secteur privé, de la main-d'oeuvre et du monde de l'éducation intéressés au développement des ressources humaines et désireux d'en faire la promotion au sein de leur propre organisation. Le Conseil émettra, à l'intention du Ministre, des opinions sur les politiques générales du Ministère et sur la manière de dispenser les services, sur la participation des collèges à la formation industrielle et sur les nouvelles techniques de formation en plus de promouvoir activement la mise en place de cours de formation par les entreprises.

Afin de parvenir le plus rapidement possible aux objectifs de développement économique de la province, il est impérieux de se livrer à des consultations provinciales supplémentaires. Par conséquent, nous recommandons la création de Conseils sectoriels des ressources humaines (CSRH). Ceux-ci seraient coprésidés par un directeur exécutif d'une des deux Divisions des services éducatifs qui occuperait également le poste de secrétaire, et par un représentant du Service de la planification à des fins d'analyse. S'il y a lieu, des collèges spécialisés dans les services reliés à un secteur particulier pourraient également participer aux travaux de ces conseils.

Les CSRH remplaceront les CCMF actuels et le nombre de conseils variera en fonction de l'activité industrielle et de l'intérêt manifesté. Comme c'était le cas pour les CCMF, certains membres des CSRH seront délégués par les employeurs et seront représentatifs du secteur industriel concerné ainsi que de la région et de la composition linguistique de la population. Les CSRH conseilleront le Ministère dans son ensemble.

Étant donné les difficultés historiques rencontrées afin d'obtenir une participation raisonnable au sein du CCMM et étant donné l'inclusion de représentants de la main-d'oeuvre au sein du Conseil consultatif ministériel proposé, le CCMM serait tout simplement dissous.

L'organigramme proposé pour les mécanismes de consultation du Ministère est illustré au tableau 1.

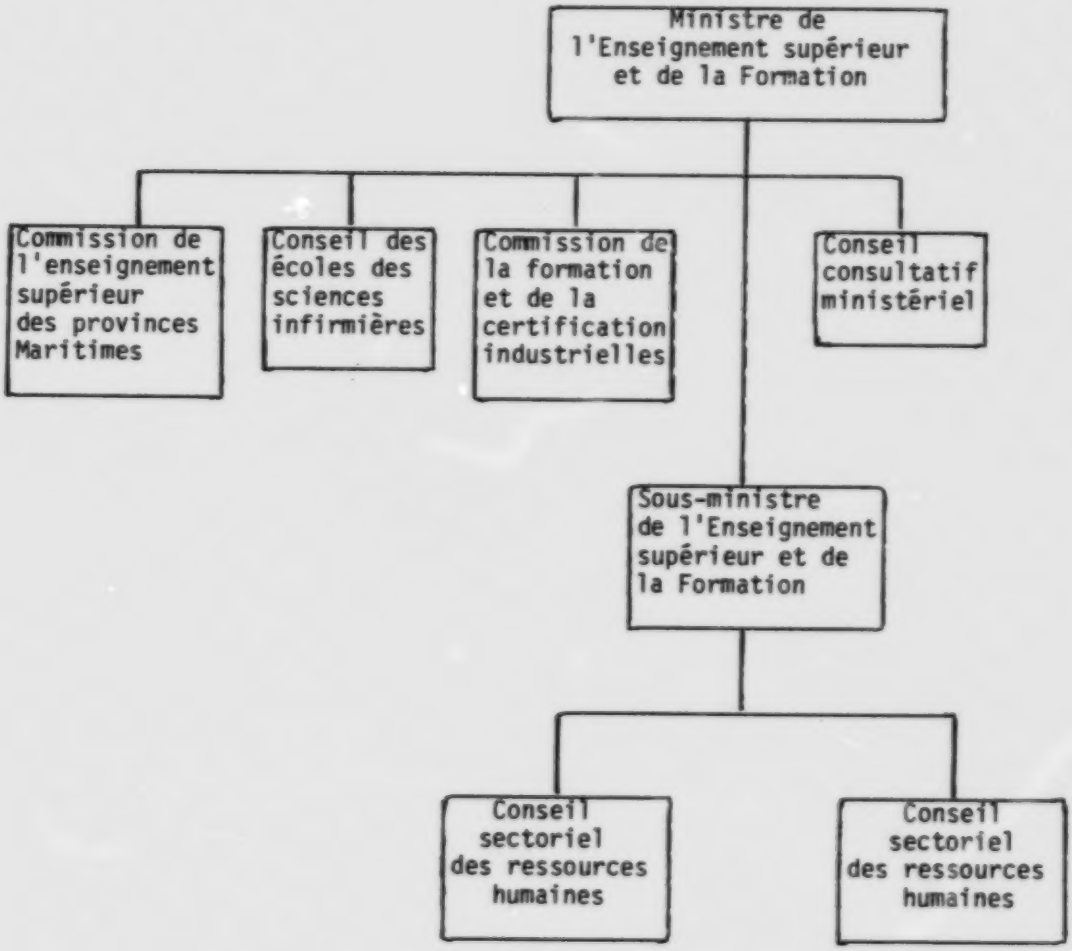
Les collèges devraient maintenir leurs conseils étudiants, lesquels assurent des liaisons adéquates avec l'administration et le corps enseignant. Chaque collège sera libre d'établir ses propres structures de consultation avec la collectivité sous réserve qu'il ne crée pas de comités consultatifs globaux, mais plutôt des mécanismes de liaisons et des comités dont le mandat sera précis et qui devront oeuvrer dans des cadres bien délimités pour tout ce qui concerne les services du Ministère. Lorsqu'un Comité consultatif provincial des programmes d'études existe à l'échelle de la province, les collèges ne devront pas créer leurs propres comités consultatifs en matière de cours ou de programmes locaux.

Le pouvoir de créer des comités consultatifs locaux en matière d'apprentissage devrait être maintenu dans la loi et l'exercice de ce pouvoir devrait continuer à être délégué au directeur de l'Apprentissage et des certificats d'aptitude.

Il convient de faire remarquer que le Ministre tient également compte des opinions émises par les conseils en place dans chaque école de sciences infirmières. A l'heure actuelle, il ne nous semble pas pertinent que ces dispositions soient modifiées. On devrait plutôt attendre que soit révisée la politique concernant la formation des infirmières au Nouveau-Brunswick.

TABLEAU 1

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme proposé pour les mécanismes de consultation du Ministère

Recommandations particulières

Les auteurs du présent rapport recommandent :

1. la création d'un Conseil consultatif ministériel;

2. la création de Conseils sectoriels des ressources humaines (CSRH) qui viendront remplacer les CCMF et qui joueront un rôle de consultation auprès du Ministère;

3. la dissolution du Comité consultatif ministériel sur la main-d'oeuvre;

4. le maintien des conseils étudiants afin d'assurer les liaisons avec l'administration et le corps enseignant;

5. que chaque collège soit libre de créer ses propres structures de consultation dans la collectivité qu'il dessert, sous réserve qu'il ne crée pas de comités consultatifs globaux ni de comités consultatifs en matière de cours et de programmes locaux lorsqu'un tel comité existe déjà à l'échelle provinciale et que dans ces cas, il crée plutôt des mécanismes dont les mandats sont limités à des secteurs restreints;

6. le maintien du pouvoir du directeur de l'Apprentissage et des certificats d'aptitude de créer des comités consultatifs locaux en matière d'apprentissage;

7. la dissolution des Comités de formation industrielle (sauf les Comités consultatifs sur les programmes) lorsque leurs fonctions peuvent être assurées par un CSRH ou un sous-comité d'un de ces comités.

Mandats

Le Conseil consultatif ministériel se voit accorder le pouvoir de conseiller le Ministre sur toutes les questions relatives à la création de services ministériels et à leur mode de dispensation.

Plus particulièrement, le CCM devra conseiller le Ministre sur tout ce qui touche les progrès les plus récents en matière de développement des ressources humaines, promouvoir la formation industrielle au sein du secteur privé et chapeauter les initiatives de formation appropriées et complémentaires tant dans le secteur privé que dans les trois niveaux du système d'éducation du Nouveau-Brunswick. Le Conseil devrait établir dans quels secteurs, nouveaux ou existants, le Ministère devrait concentrer ses activités de recherches et d'innovation et établir un ordre de priorité. Le Conseil devrait également être bien au fait de la stratégie de développement économique de la province et exprimer des opinions quant à la manière dont les politiques du Ministère relatives aux ressources humaines pourraient le mieux contribuer à atteindre ses objectifs stratégiques.

Les Conseils sectoriels des ressources humaines auront pour mission de conseiller le Ministère sur les exigences en ressources humaines des principaux secteurs industriels. Ils joueront le rôle de comités permettant l'échange de renseignements entre les employeurs et le gouvernement afin de tenter de régler toute la gamme de problèmes relatifs aux ressources humaines. La formation sera une des questions importantes sur laquelle devront porter les activités de ces groupes, mais ils s'intéresseront également à d'autres questions. Lorsque d'autres comités de formation professionnelle existent (sauf les CCP), ils seront dissous et leurs fonctions incomberont au CSRH s'intéressant à ce secteur particulier ou à un sous-comité d'un de ces CSRH.*
Ces conseils seront présidés conjointement par un directeur exécutif des Services éducatifs et par un représentant de l'industrie concernée élu par les membres du conseil. Le directeur général de la CEIC au Nouveau-Brunswick sera également membre de ces conseils ainsi qu'un secrétaire et un analyste du Service de la planification de notre Ministère. On s'enquerra de l'opinion des associations industrielles et de l'industrie avant de procéder à la nomination de chacun des membres de chaque CSRH et la composition de ces conseils devra réfléter fidèlement les particularités géographiques et linguistiques du secteur visé.

---

* Le meilleur exemple, à cet égard, est sans aucun doute le Comité consultatif sur la formation en hôtellerie au Nouveau-Brunswick.

Les Conseils seront encouragés à cerner les questions sectorielles qui pourraient être résolues au moyen de nouveaux services, ou par l'expansion de services existants, tout en respectant le mandat global du Ministère relatif au développement des ressources humaines. On anticipe que les Conseils offriront un apport important aux cours de formation fédéraux orientés en fonction des besoins du marché.

Il n'est pas nécessaire, à l'heure actuelle, de modifier le mandat des comités consultatifs locaux en matière d'apprentissage.

ATTRIBUTIONS PROPOSÉES

Nom : Conseil consultatif ministériel

Liste des membres:	Un maximum de 15 personnes provenant du secteur privé du Nouveau-Brunswick et qui se distinguent par l'intérêt qu'elles portent à l'éducation et à la formation dans leurs organisations respectives et par leur expertise. Ces personnes peuvent représenter des sociétés commerciales, la main-d'oeuvre ou le corps enseignant.
Nominations :	Les nominations seront effectuées par le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation
Indemnités :	Remboursement des dépenses quotidiennes personnelles et des frais de déplacement aux taux gouvernementaux en vigueur si nécessaire.
Durée du mandat :	Deux années. Les mandats seraient renouvelables afin d'assurer à la fois une certaine continuité et l'ajout de sang nouveau.
Fréquence des réunions :	Trois réunions par année approximativement.
Président :	Le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation
Soutien ministériel :	Tel que fourni par le sous-ministre.
Mandat :	Conseiller le Ministre sur tout ce qui concerne les services du Ministère et plus particulièrement, en :

- cernant les progrès les plus récemment accomplis dans le secteur du développement des ressources humaines;

- indiquant quelles sont les activités ministérielles de nature générale qui ont besoin d'une révision;

- suggérant la création de nouveaux services ou l'élargissement de certains autres;

- faisant la promotion de la formation industrielle au Nouveau-Brunswick de concert avec le Ministère;

- chapeautant les initiatives complémentaires de formation originant du secteur privé; et en

- présentant des rapports pertinents rédigés par les groupes de travail du Conseil.

ATTRIBUTIONS PROPOSÉES

Nom : **Conseils sectoriels des ressources humaines**

Liste des membres: Un maximum de dix personnes provenant de sociétés ou d'associations industrielles actives dans le secteur concerné de l'économie Néo-Brunswicoise.

Le Directeur exécutif des Services éducatifs ou une personne désignée par lui.

Le directeur général de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada au Nouveau-Brunswick ou une personne désignée par lui.

Le directeur de la Planification ou une personne désignée par lui.

Nominations:

Les nominations sont effectuées par le sous-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation.

Indemnités:

Les dépenses personnelles quotidiennes et les frais de déplacement sont remboursés aux taux en vigueur sur une base individuelle et au besoin.

Durée du mandat:

Les mandats des membres du secteur privé durent deux ans et sont renouvelables.

Fréquence des réunions:

Au moins une fois par année.

Président:

Les Conseils sont présidés conjointement par un des directeurs exécutifs et un des représentants de l'industrie désigné par l'ensemble de ceux-ci.

Soutien ministériel:

Tel que fourni par le directeur de la planification.

Mandat : Conseiller le Ministère sur toutes les questions relatives aux ressources humaines dans le secteur concerné et plus particulièrement,

- en prévoyant et en indiquant quels seront les besoins professionnels dans le secteur concerné;

- en cernant quelles seront les modifications aux modes de production qui exigeront un déplacement des ressources humaines ou de la formation supplémentaire;

- en commentant la prestation des services ministériels ayant une certaine importance pour le secteur concerné;

- en suggérant la création de nouveaux services ministériels ou l'élargissement des services actuels afin de compléter le développement industriel du secteur concerné;

- en communiquant les réactions de ce secteur particulier de l'industrie face aux recommandations formulées et aux priorités établies par le Conseil consultatif ministériel; et en

- présentant des rapports pertinents rédigés par les groupes de travail de chaque Conseil.

3. COMITÉS FÉDÉRAUX-PROVINCIAUX

Données de base

Historiquement, la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada a toujours acheté des cours de formation des institutions provinciales dans le cadre d'ententes conclues avec la province. Ces ententes prévoyaient la création d'un comité fédéral-provincial afin de pouvoir discuter de certaines questions à la demande de la CEIC ou à la demande de la province. Même s'il ne s'agit que d'ententes relatives à la formation, le comité fédéralprovincial était également chargé de discuter de toute la gamme des questions relatives aux ressources humaines. Depuis, la responsabilité des ressources humaines a été transférée à notre ministère. Par conséquent, nous devons structurer la présentation des positions provinciales en matière de ressources humaines au sein du comité fédéral-provincial. Ce comité est désormais appelé "Comité sur les besoins en main-d'oeuvre du Nouveau-Brunswick".

L'ensemble des membres du Comité sur les besoins en main-d'oeuvre ne se sont pas réunis depuis le mois de février 1984. Il y a eu, à l'occasion, des réunions du Comité exécutif qui est composé des deux coprésidents, du directeur général régional et du sous-ministre du ministère provincial, ainsi que de deux autres membres. Parfois, les deux coprésidents se sont réunis afin de résoudre un problème ou d'endosser une position commune régionale ou provinciale.

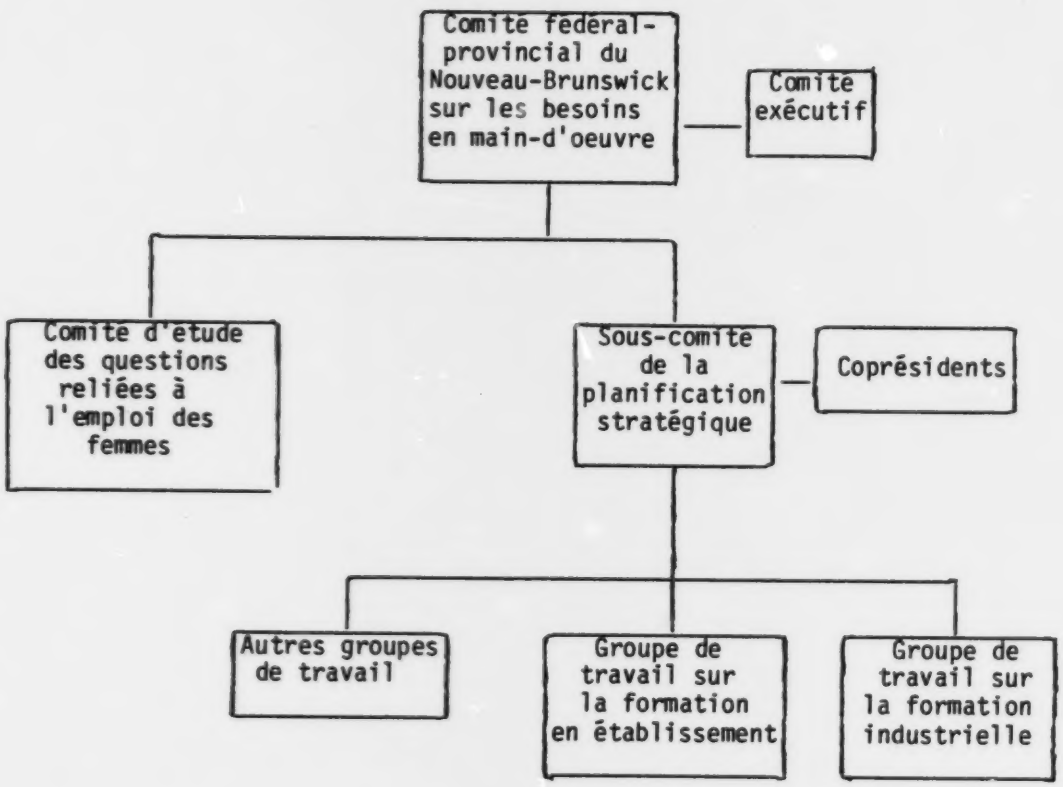
Cependant, il existe un certain nombre de comités fédéraux-provinciaux ainsi que des groupes de travail qui se livrent à leurs activités présumément sous l'égide du Comité sur les besoins en main-d'oeuvre. Parmi ceux-ci on compte notamment : le Comité d'étude des questions reliées à l'emploi des femmes, le Groupe de travail sur la formation en établissement, les Commissions de révision du perfectionnement professionnel, le groupe d'étude des perspectives du marché du travail, le Conseil consultatif régional du Programme Développement des collectivités et ainsi de suite. Souvent, des gestionnaires de programmes se réuniront systématiquement afin de réviser un programme en particulier, surtout lorsque les deux gouvernements y participent très

activement (par exemple, le Programme Intégration professionnelle et l'Option réintégration).

Historiquement, un niveau intermédiaire de comités intergouvernementaux et interministériels a toujours existé : le Sous-comité de la planification stratégique (sous-comité relevant du Comité sur les besoins en main-d'oeuvre). Environ 20 personnes provenant d'une multitude de ministères provinciaux et fédéraux participaient aux travaux de ce sous-comité qui, dans les faits, était devenu un comité formel de réception et de discussion des plans et des rapports sur les programmes. Ce comité s'est réuni pour la dernière fois en novembre 1983. Cependant, les coprésidents se rencontrent encore souvent, la plupart du temps en présence d'autres personnes provenant de leurs organisations respectives. L'organigramme actuel des mécanismes de consultation conjointe est illustré au tableau 2.

TABLEAU 2

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme actuel des mécanismes de consultation conjointe

Il existe plusieurs autres comités ou il en existera plusieurs autres dans le cadre de programmes fédéraux ou d'ententes bilatérales fédérales - provinciales. Ont été créés dans le cadre des ententes conclues, le Comité conjoint de la main-d'oeuvre agricole qui est coprésidé par le ministère de l'Agriculture et le bureau régional de la CEIC, et le Comité de gestion conjoint dont la création est proposée en vertu de l'entente visant à accroître les aptitudes au travail des bénéficiaires de l'aide sociale (B.A.S.). Le programme fédéral Développement des collectivités a permis la création d'un Conseil consultatif régional conjoint ainsi que de groupes de soutien locaux. Il s'agit, dans tous ces cas, de mécanismes conjoints créés dans le cadre de propositions d'entente que notre ministère a signées, mais ce sont également des comités que nous ne présidons pas. En outre, à l'exception du Comité de la main-d'oeuvre agricole (qui, historiquement, a toujours eu une relation consultative avec le Comité sur les besoins en main-d'oeuvre), ces mécanismes n'ont aucun lien avec la structure du Comité sur les besoins en main-d'oeuvre.

Analyse

Ni l'un ni l'autre des gouvernements n'a ressenti, au cours des dernières années, le besoin de créer un comité interministériel dont les assises seraient élargies afin de réviser l'application des politiques relatives aux ressources humaines. Il faut remarquer qu'un tel système a été créé en vertu de la Loi sur la formation professionnelle des adultes lorsque les ententes ont été vieilles de cinq ans et les programmes, dans bien des cas, encore plus âgés. Depuis 1982 (Loi nationale sur la formation), les activités se sont déroulées dans le cadre d'un entente de 30 mois qui a été prolongée d'un an puis, au cours des six mois suivants, se sont déroulées sans qu'aucune entente ne vienne les encadrer.

Plus encore, l'ensemble des programmes a été sensiblement modifié au cours de cette période à la suite de l'élaboration des Programmes canadiens de Planification de l'emploi.

En règle générale, au cours de cette période de grands bouleversements, le fait qu'un grand nombre de réunions de ces comités conjoints ont été annulées a bien servi notre cause. Des différends ont été aplanis par le biais de négociations bilatérales entre fonctionnaires ou de groupes de travail se penchant sur un programme particulier lorsqu'il a été possible de procéder ainsi.

A l'occasion, il a été nécessaire de créer de nouvelles tribunes ou de nouveaux comités afin de bénéficier d'un niveau intermédiaire de discussion et d'être en mesure de régler les problèmes posés par les politiques. C'est ainsi qu'est né le Comité conjoint de formation en septembre 1984, lequel a continué à se réunir régulièrement jusqu'en juin 1985. Son mandat se limitait aux questions relatives à la formation.

Ce que l'expérience passée nous enseigne, c'est qu'il n'est pas nécessaire de ressusciter un ensemble complet de comités hiérarchisés et interreliés. Le besoin d'un niveau intermédiaire de consultation sur les questions relatives aux politiques existe. Les contacts directs entre les groupes de travail bilatéraux devraient être maintenus.

L'ensemble des relations entre la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada et le Ministère est fort complexe. Une multitude de programmes lancés par les deux organismes sont intimement liés et sont vitaux au développement des ressources humaines de la province.

Dans plusieurs secteurs clé, la province s'acquitte de son mandat en collaboration avec d'autres ministères provinciaux (par exemple, les ministères du Travail et de l'Aide au revenu). Il est impératif que soit confiée à notre ministère la responsabilité globale en ce qui concerne la formulation bilatérale des politiques entre les deux paliers des gouvernements.

Même si d'autres comités conjoints se penchant sur le développement des ressources humaines peuvent exister sans être pris en tutelle par le Ministère, leurs travaux sont souvent d'une importance vitale pour l'ensemble des relations entre la province et la CEIC, et la responsabilité de ces relations incombe justement au ministère de l'Enseignement supérieur de la Formation.

Étant donné que le Comité sur les besoins en main-d'oeuvre et son Sous-comité de la planification stratégique comptent des membres au sein de plusieurs ministères, il n'existe aucun obstacle logique à l'intégration de ces autres comités à la structure consultative.

On trouvera au tableau 3 l'organigramme proposé pour les mécanismes de consultation conjointe.

Exposé des recommandations

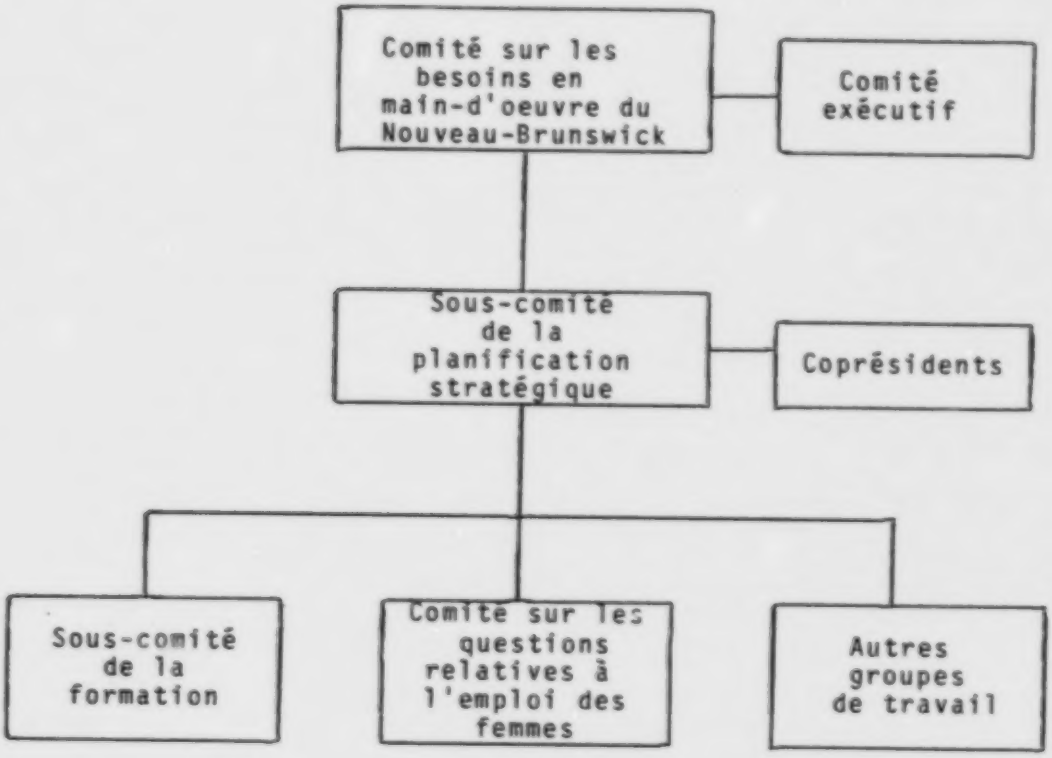
Le Comité sur les besoins en main-d'oeuvre, le Comité exécutif et les coprésidents devraient continuer à ne se réunir en séance plénière qu'en de très rares occasions. Les coprésidents devraient se sentir libres de régler les questions importantes de façon bilatérale sans avoir à réunir le Comité en séance plénière.

Le Sous-comité de la planification stratégique devrait continuer à exister et à être coprésidé par le directeur fédéral de la Formation de la main-d'oeuvre et le directeur du Service de la planification du Ministère. Les deux directeurs exécutifs des Services éducatifs représenteraient le Ministère au sein du comité et d'autres personnes pourraient participer à ses délibérations sur des problèmes particuliers à titre de représentants de leurs organisations respectives. Ce comité pourrait également se réunir afin d'accuser réception des rapports rédigés par les groupes de travail et d'en discuter, ou afin de résoudre des problèmes mis en évidence à la suite des travaux de ces groupes, y compris le comité de gérance crée aux termes de l'entente B.A.S..

Le Sous-comité de la planification comprendra des représentants du Travail et de l'Aide au Revenu en plus de ce ministère. D'autres ministères provinciaux pourront être ajouté au besoin.

FIGURE 3

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme proposé pour les mécanismes de consultation conjointe

Tous les comités conjoints fédéraux-provinciaux de développement des ressources humaines devraient être placés sous la tutelle du Sous-comité de la planification stratégique et devraient se réunir de façon plus régulière lorsqu'une entente bilatérale sur la structure encadrant les comités fédéraux-provinciaux sera en place.

Le Ministère devrait chercher à obtenir l'accord du gouvernement fédéral afin de regrouper au sein de la nouvelle structure tous les comités qui, à l'heure actuelle, n'ont pas de relations clairement établies avec le Comité sur les besoins en main-d'oeuvre.

Recommandations particulières

Les auteurs du présent rapport recommandent :

8. Que le Comité sur les besoins en main-d'oeuvre continue à se réunir qu'en de rares occasions, mais que son comité exécutif et ses coprésidents soient libres de régler des questions d'intérêt bilatéral;

9. Que le Sous-comité de la planification stratégique soit maintenu et qu'il soit coprésidé par le directeur fédéral de la Formation de la main-d'oeuvre et le directeur de la Planification du Ministère. Cette structure intermédiaire permettrait de recevoir les rapports rédigés par les groupes de travail et d'en discuter.

10. En plus de ce ministère, les ministères du travail et celui de l'aide au Revenu seront demandés de nommer un représentant au sous-comité de la planification stratégique. D'autres ministères pourraient être demandé de nommer un représentant dépendant des besoins futurs.

11. Que tous les comités conjoints fédéraux-provinciaux s'intéressant aux questions reliées au développement des ressources humaines soient placés sous la tutelle du Sous-comité de la planification stratégique et que ce sous-comité se réunit de façon plus régulière une fois qu'une entente fédérale-provinciale l'habilitant à agir ainsi sera conclue.

sous-comité se réunit de façon plus régulière une fois qu'une entente fédérale-provinciale l'habilitant à agir ainsi sera conclue.

12. Que l'on cherche à conclure une entente avec le gouvernement fédéral afin de regrouper tous les comités provinciaux conjoints sur la main-d'oeuvre et sur le développement des ressources humaines afin qu'ils aient des relations claires avec la principale structure consultative.

Mandats

Le Comité sur les besoins en main-d'oeuvre sert de tribune aux fonctionnaires afin de discuter des questions d'intérêt fédéral-provincial sur le développement des ressources humaines. Tous les programmes et politiques émanant des deux paliers de gouvernements et ayant pour objectif le développement des ressources humaines peuvent être révisés par le Comité.

Lorsqu'il est souhaitable d'adopter une position conjointe commune sur un sujet d'intérêt régional ou provincial, ou d'étudier une proposition émanant de l'un ou l'autre des gouvernements, le Comité jouit de l'autorité nécessaire pour ce faire.

Lorsque des ententes fédérales-provinciales sur les ressources humaines sont en vigueur, le Comité fait office de groupe de gestion des politiques. Il étudie les recommandations et les projets émanant des autres comités ou groupes de travail et favorise l'harmonisation des différents programmes.

Par le biais de son comité exécutif, le Comité peut résoudre de nombreuses questions particulières et demander aux autres groupes faisant partie de la structure globale d'entreprendre des études sur des problèmes particuliers ou de mettre en oeuvre des modifications opérationnelles.

Le Sous-comité de la planification stratégique constitue un niveau intermédiaire de discussion entre les deux gouvernements auquel on a recours de façon plus régulière et constitue également un organisme de révision des politiques pouvant procéder à des travaux plus détaillés. Il s'agit

habituellement de la première tribune utilisée lorsque des discussions s'imposent entre les deux gouvernements relativement aux répercussions que peuvent avoir les politiques proposées en matière de ressources humaines ou lorsqu'il est nécessaire de modifier les dispositions actuelles. Les question découlant du travail des autres mécanismes de consultation conjoints font l'objet de discussions à cet échelon et, si possible, sont résolus par cet organisme.

Ce comité, ou cet échelon d'échange, constitue le véhicule principal au moyen duquel les présidents du Comité sur les besoins en main-d'oeuvre se tiennent au courant des questions relatives aux politiques en gestation et aux politiques actuelles dans le cadre du mandat de développement des ressources humaines des deux gouvernements.

Étant donné qu'une nouvelle structure conjointe est proposée et étant donné les autre recommandations, on a procédé à la rédaction de nouvelles attributions pour l'actuel Comité d'étude des questions reliées à l'emploi des femmes.

ATTRIBUTIONS PROPOSÉES

Nom: **Comité d'étude des questions reliées à l'emploi des femmes**

Liste des membres: Nombre de représentants égal des gouvernements fédéral et provincial, lesquels proviendront des différents ministères et organismes ayant des responsabilités dans les domaines reliés aux femmes.

Nominations: Les membres représentant le gouvernement fédéral seront nommés par le directeur général de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada au Nouveau-Brunswick. Les membres représentant le gouvernement provincial seront nommés par le sous-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation.

Indemnités: S/O

Durée du mandat: Telle qu'établie par les fonctionnaires procédant aux nominations.

Fréquence des réunions : Telle qu'établie par les membres.

Présidence: Le Comité est présidé conjointement par deux membres désignés par les fonctionnaires procédant aux nominations.

Soutien ministériel: Tel que fourni par les coprésidents du Sous-comité de la planification stratégique.

Mandat : Conseiller et informer le Sous-comité de la planification stratégique sur toutes les questions intéressant les femmes en matière de développement des ressources humaines et de main-d'oeuvre, particulièrement en :

- évaluant les perspectives d'emploi pour les femmes en ce qui concerne les prévisions d'offre et de demande;

- passant en revue les besoins généraux de formation des femmes du Nouveau-Brunswick;

- partageant les renseignements pertinents et, au besoin, en encourageant leur diffusion; et en

- formulant des recommandations sur les sujets susmentionnés à l'intention du sous-comité et en présentant à ce dernier des rapports pertinents.

4. RÉSEAU CONSULTATIF NATIONAL ET INTERPROVINCIAL

Données de base

La structure actuelle est plutôt récente. Elle a été mise en place lors des discussions consécutives au dépôt des rapports Dodge et Allmand et au moment où les ententes conclues dans le cadre de la Loi nationale sur la formation étaient négociées.

Les structures fédérale-provinciale et provinciale-territoriale se situent aux échelons supérieurs, c'est-à-dire au niveau des ministres et des sous-minitres. La pratique courante consiste à tenir les réunions provinciales-territoriales le jour précédant les réunions fédérale-provinciales. Le gouvernement fédéral copréside ces dernières par l'intermédiaire des responsables de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. Le coprésident représentant les gouvernements provinciaux provient de la province hôte et préside également les réunions provinciales-territoriales en plus de coordonner les échanges de renseignements et les travaux entre les séances plénières (on change de président chaque année). Les représentants provinciaux sont les ministres responsables des questions relatives à la main-d'oeuvre et leurs sous-ministres. A l'occasion, l'appareil consultatif fédéral-provincial crée des groupes de travail auxquels il confie des tâches précises. Ainsi, récemment, on a créé un groupe de travail sur le chômage chez les jeunes et on a invité un groupe de travail permanent à assister aux réunions du Système de projection des professions au Canada.

Avant la dernière restructuration du gouvernement du Nouveau-Brunswick, la mission d'assister à ces réunions était confiée au ministère du Travail et des Ressources humaines. Après la réforme, cette responsabilité a été transférée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation, mais le ministère du Travail continue à y participer parce qu'il conserve la responsabilité des politiques de création d'emploi et de perfectionnement de la main-d'oeuvre.

Les ministres se réunissent avec leur homologue fédéral au moins une fois par année. Les sous-ministres se réunissent avec leurs homologues fédéraux un peu plus souvent.*

Les réunions provinciales-territoriales sont également légèrement plus fréquentes que les réunions provinciales-fédérales et peuvent inclure des fonctionnaires d'échelons inférieurs. Le Comité des hauts fonctionnaires est composé de sous-ministres adjoints responsables des politiques de développement des ressources humaines (DRH). Étant donné que ces fonctionnaires peuvent avoir plusieurs autres responsabilités, ils ont créé un Comité de travail sur les DRH qui rédige des documents à l'intention des cadres supérieurs afin qu'ils soient étudiés au niveau provincial-territorial.

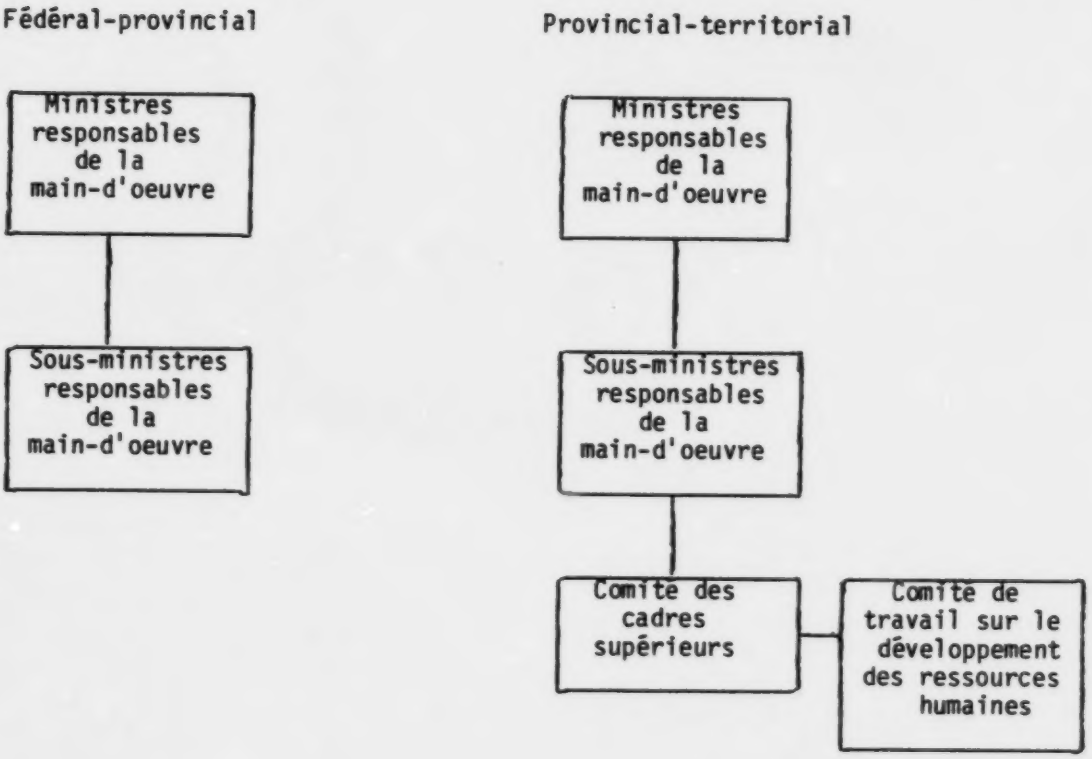
L'organigramme des mécanismes de consultation nationaux et interprovinciaux est illustré au tableau 4.

En 1967, était créée une structure interprovinciale très importante : le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC). Le Conseil se réunit annuellement, mais le Comité consultatif des sous-ministres de l'Éducation se réunit tous les trimestres. Le Comité consultatif a été à l'origine de la formation de deux sous-comités de sous-ministres ou de personnes désignées par eux. Le premier s'occupe des questions relatives à l'éducation aux niveaux primaire et secondaire et le second des questions relatives à l'enseignement postsecondaire et à la formation de la main-d'oeuvre. Notre ministère participe aux travaux de ce dernier sous-comité ainsi qu'à ceux des groupes de travail comme celui sur les finances et les échanges de renseignements.

* En 1985, les ministres se sont réunis trois fois et les sous-ministres quatre fois. Des réunions provinciales-territoriales ont eu lieu lors de ces sept occasions. Le lancement, en 1985, des Programmes de Planification de l'emploi a été à la source de cette intensité des activités.

TABLEAU 4

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme actuel des mécanismes de consultation nationaux et interprovinciaux

L'organigramme des mécanismes de consultation du CMEC est illustré au tableau 5.

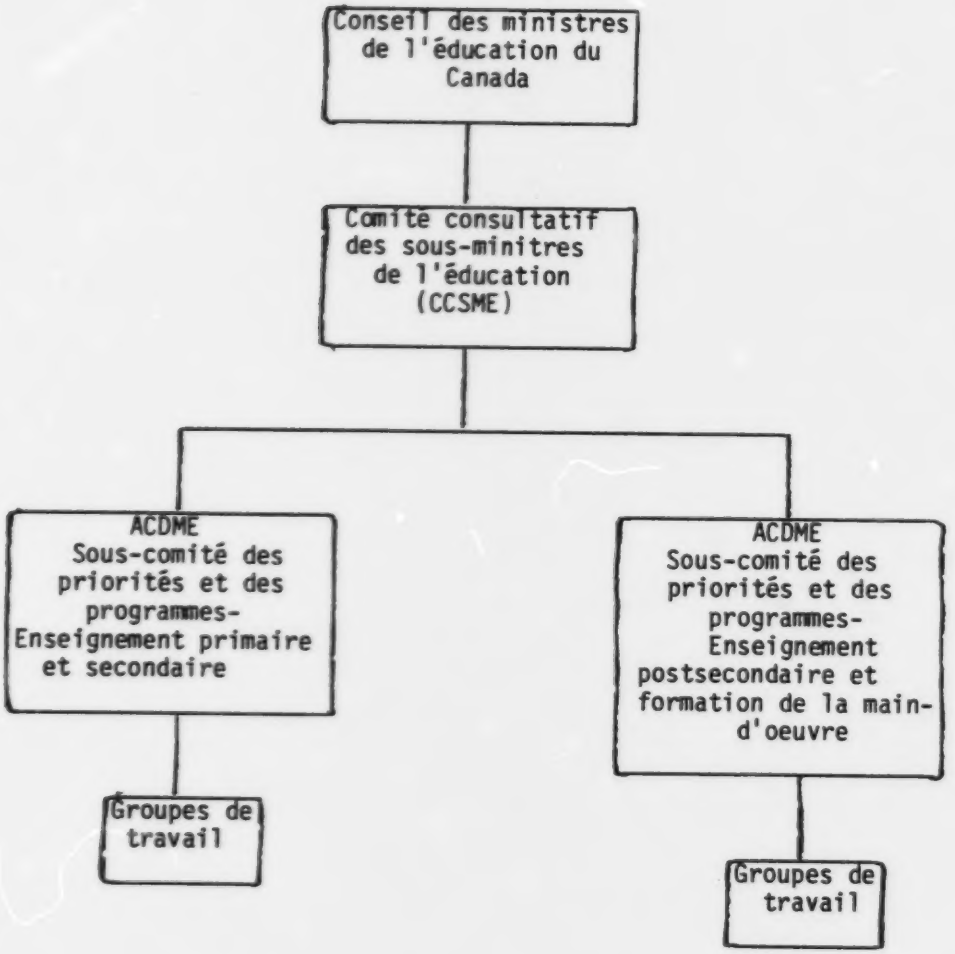
Grâce au soutien accordé par la CEIC, les provinces ont créé le Comité de coordination du Programme des normes interprovinciales (CCPNI) composé des directeurs de l'Apprentissage. Leur objectif est de coordonner la certification industrielle interprovinciale (et plus particulièrement le Programme Sceau rouge). Le CCPNI a à son tour créé le Comité des examens interprovinciaux normalisés, composé des examinateurs en chef, afin de s'occuper des questions relatives aux examens et au Programme de normes. Il a également créé trois sous-comités. Le premier de ceux-ci effectue le gros du travail du Comité des examens et les deux autres s'occupent de l'informatisation et de la traduction.

L'organigramme des normes interprovinciales est illustré au tableau 6.

Il existe également plusieurs autres comités et organismes de liaison de nature fédérale-provinciale ou interprovinciale. L'un d'entre eux est le Comité du projet de lexiques présidé par notre ministère; le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec y participent également ainsi que d'autres organismes du Nouveau-Brunswick. Leur objectif est de faire adopter une terminologie normalisée dans tous les métiers et dans les deux langues officielles. Ce Comité a également été à la source de la création d'un sous-comité dont l'objectif est de retracer toutes les ressources disponibles qui permettront d'élaborer une terminologie appropriée.

TABLEAU 5

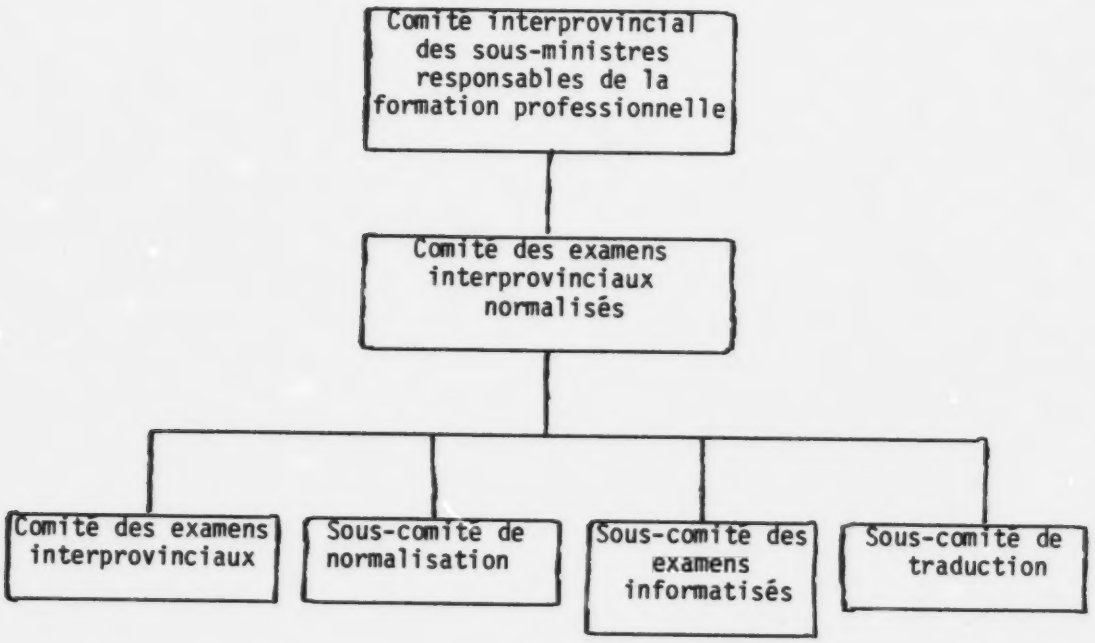
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme actuel des mécanismes de consultation interprovinciaux sur l'éducation

TABLEAU 6

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme actuel des normes interprovinciales

Au niveau de la région de l'Atlantique, nous participons de façon régulière au Comité de coordination de la région de l'Atlantique. Ce comité permet aux directeurs des programmes d'études des quatres provinces de se réunir afin d'échanger des renseignements relativement au matériel pédagogique susceptible d'intéresser les provinces concernées. De façon plus ponctuelle, mais pratiquement une fois par année, des réunions régionales des cadres supérieurs responsables du marché du travail sont tenues, principalement afin de passer en revue les initiatives et les programmes fédéraux ou provinciaux ainsi que les négociations bilatérales. Une fois l'an, les fonctionnaires des trois provinces Maritimes se rencontrent afin de passer en revue le sondage sur le suivi des finissants d'études supérieures.

La Commission de l'enseignement supérieur des provinces Maritimes est un autre organisme régional auquel le sous-ministre appartient. A ce jour, aucun autre membre du personnel du Ministère n'a participé de façon régulière aux travaux de la Commission. Toutefois, les nouvelles responsabilités du Ministère dans le domaine des liaisons avec les universités et avec la CESPM pourraient amener la création de nouveaux liens dans le futur.

Analyse

Les tribunes fédérales-provinciales et provinciales-territoriales ont grandement aidé toutes les provinces à s'adapter aux modifications importantes apportées aux politiques fédérales en matière de main-d'oeuvre au cours des cinq dernières années. Il est absolument nécessaire, toutefois, de faire remarquer que la structure en place est nouvelle et, dans la plupart des cas, elle a tendance à régler des problèmes ponctuels plutôt que de servir de mécanisme devant mener à un consensus sur les nouvelles orientations qui semblent appropriées. Le coût élevé des réunions rassemblant les représentants de douze ou treize gouvernements a souvent obligé les organisateurs à jumeler les réunions provinciales-territoriales aux réunions fédérales-provinciales. Cette pratique a souvent eu pour résultat, à différents degrés, des querelles et des confrontations ainsi qu'une perte de temps disproportionnée afin d'en venir à des positions interprovinciales communes face aux politiques fédérales. Ces positions communes adoptées à la hâte se sont, plus souvent qu'autrement,

effritées au cours des réunions fédérales-provinciales ou au cours des discussions bilatérales qui ont suivi.

La confusion qui a régné à plusieurs reprises au sujet des responsabilités ministérielles provinciales a constitué un autre problème. A titre d'exemple illustrant le mieux cette confusion, citons le fait qu'au cours de cette période, l'Ontario a participé à ces réunions par le biais d'au moins quatre organismes différents (les collèges et les universités, le ministère du Travail, la Commission de la main-d'oeuvre et le perfectionnement de la main-d'oeuvre).

Une autre complication réside dans le fait que toutes les questions entourant le marché du travail sont régies par un très grand nombre de politiques relatives aux ressources humaines. Un grand nombre de programmes provinciaux et fédéraux visent à créer de l'emploi. Au Nouveau-Brunswick, cette dernière responsabilité n'incombe pas au Ministère. Toutefois, en ce qui concerne le gouvernement fédéral, cette responsabilité a été clairement confiée à la Commission de l'emploi et de l'immigration. Par conséquent, au cours des ces réunions, on traite aussi bien de création d'emplois que d'immigration, de mobilité et de perfectionnement de la main-d'oeuvre que d'assurance-chômage. Il devient donc nécessaire que les ministères provinciaux, outre celui auquel est confié la responsabilité du développement des ressources humaines, participent à ces réunions d'une manière ou d'une autre.

Malgré tous les problèmes rencontrés, on peut tirer de grands bénifices de consultations régulières à cet échelon. Reconnaissant que des réunions nationales générales ne peuvent qu'être irrégulières et que d'autres méthodes de consultation (par exemple des conférences téléphoniques) sont, à tout le moins, imparfaites, il serait avantageux de mettre l'accent sur des modes de consultation régionaux. Dans les provinces de l'Ouest, on a adopté une telle orientation et il semble qu'elle s'avère satisfaisante à plus d'un égard. Dans l'Est, les quatres provinces de l'Atlantique sont relativement près l'une de l'autre et, en se regroupant, on pourrait créer une excellente tribune propice à l'échange de renseignements si l'on tentait de procéder à des consultations de façon plus régulières. Si, en outre, le Québec y participait, on pourrait

en tirer encore plus de bénifices, mais il faudrait d'abord bien établir la collaboration entre les provinces Atlantiques.

La structure des normes interprovinciales est en place depuis relativement longtemps et est stable. Toutefois, au cours des années à venir, elle sera mise à l'épreuve sérieusement. Bien qu'on soit parvenu à de belles réalisations dans le cadre de cette initiative et que le Nouveau-Brunswick y ait joué un rôle important de pionnier, l'ensemble du système canadien d'apprentissage ne semble pas avoir le dynamisme requis pour s'adapter à l'évolution actuelle dans le domaine professionnel. Seuls quelques cours de formation pour de nouveaux emplois y ont été intégrés à l'échelon national, et la normalisation des cours d'apprentissage existants avance à pas de tortue. L'ensemble du Programme des normes interprovinciales est menacé par le soutien de plus en plus hésitant du gouvernement fédéral. La situation est la même dans l'ensemble du système d'apprentissage.

Il s'agit donc là du contexte dans lequel les mécanismes de consultation actuels fonctionnent. A l'échelle nationale, le gouvernement fédéral exerce des pressions afin que des études sur l'apprentissage soient effectuées dans chaque province. Tant que ces études ne seront pas terminées et qu'on ne connaîtra pas avec précision la nouvelle position fédérale en la matière, il est difficile de proposer des modifications à la structure actuelle ou d'établir une toute nouvelle structure de consultation. Le présent rapport ne peut que souligner que le secteur du développement des ressources humaines est parmi ceux dont la structure de consultation fédérale-provinciale devra presque certainement être repensée en profondeur.

Raisonnement à la source des recommandations

Le maintien des structures fédérales-provinciales et provinciales-territoriales est pris pour acquis. On s'interroge toutefois à savoir si, oui ou non, les sous-ministres désireront que le Comité de travail sur le développement des ressources humaines poursuive ses travaux. A l'heure actuelle, notre directeur de la Planification participe aux réunions des deux instances et, si le Comité

de travail devait poursuivre ses travaux, il serait approprié de repenser notre représentation au sein de ce dernier.

De même, il est permis de s'attendre à ce que la structure des normes interprovinciales soit maintenue, même si l'on peut envisager certaines modifications à la lumière du contexte décrit plus avant dans le présent rapport. Étant donné la fusion de certains ministères, il est nécessaire de modifier notre représentation au sein de certains des sous-comités. Le personnel participant au projet de la banque d'emplois devrait siéger au Sous-comité des examens informatisés et il serait logique qu'un des membres du projet de lexiques soit notre représentant au Sous-comité de traduction. Le représentant au sein des autres comités devrait être le directeur de l'Apprentissage et des certificats d'aptitudes ou être nommé par ce directeur.*

Un effort sérieux devrait être consenti par notre Ministère afin de favoriser la création de liens avec nos homologues des provinces Maritimes, et si possible, avec nos homologues de Terre-Neuve et du Québec.

Bien que la plupart de ces contacts puissent être établis par téléphone, des réunions occasionnelles afin de procéder à des échanges de renseignements plus complets sont absolument nécessaires.

Certains établissements, comme l'École des gardes forestiers des Maritimes, l'Académie de police de l'Atlantique, le Collège d'agriculture de la Nouvelle-Écosse et l'Institut d'arpentage sont des réalisations régionales. Étant donné que ces établissements se livrent à leurs activités sous la supervision de la Commission de l'enseignement supérieur des provinces Maritimes, le sous-ministre a son mot à dire dans l'adoption des politiques et le lancement des initiatives de chacun de ces établissements. Les collèges du Nouveau-Brunswick et un certain nombre d'établissements de la Nouvelle-Écosse ne tombent pas sous la juridiction du CESPM et pourtant, ils offrent des services régionaux de formation ou devraient le faire. A l'heure actuelle, aucune tribune de discussion n'existe afin d'établir conjointement la manière

*Note: Voir recommendation 15, p. 51

dont les programmes régionaux de formation devraient évoluer. Dans le cadre des travaux du Conseil des Premiers ministres des Maritimes, on devrait procéder à des analyses afin d'établir s'il serait faisable de créer une telle instance.

Recommandations particulières

Les auteurs du présent rapport recommandent :

13. le maintien des structures fédérales-provinciales et provinciales-territoriales actuelles;

14. la révision de notre niveau de participation au Groupe de travail sur le développement des ressources humaines si le sous-ministre désire que ce groupe poursuive ses travaux;

15. la modification de notre représentation au sein des sous-comités des normes interprovinciales;*

16. la tenue plus fréquente de réunions des sous-ministres responsables du développement des ressources humaines dans les provinces Atlantiques, ainsi que de réunions des cadres supérieurs, et des spécialistes techniques ou des spécialistes de programmes, ces réunions étant organisées sur une base régionale;

17. la tenue d'études de faisabilité portant sur la création d'une tribune chapeautée par le Conseil des Premiers ministres des Maritimes et visant à discuter des initiatives régionales en matière de formation.

Note: La mise en oeuvre de cette recommendation et les notes explicatives pertinentes à la page 43 du présent rapport font actuellement l'objet d'une réunion à l'extérieur du ministère.

Mandats

Il ne nous revient pas de modifier les mandats actuels des structures interprovinciales existantes. En outre, dans de nombreux cas, ces mandats n'existent pas, puisque la vocation première de ces comités consiste à offrir une tribune permettant l'échange de renseignements. Cette façon de faire procure une très grande souplesse au système qui peut ainsi y aller d'interventions selon les besoins du jour, plutôt que d'être enfermé dans un cadre rigide.

Nous suggérons que les structures régionales proposées pour les provinces de l'Atlantique soient caractérisées par la même souplesse, ce qui devrait permettre des échanges de renseignements relatifs aux programmes et aux politiques en vigueur dans les différentes provinces.

5. COMITÉS CONSULTATIFS DES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Données de base

A l'heure actuelle, deux tribunes existent afin de consulter l'industrie et la main-d'oeuvre en ce qui concerne les programmes réguliers ou les programmes en gestation du Ministère. Ces tribunes ont été créées lorsque la responsabilité de l'apprentissage incombait au ministère du Travail et afin de créer un modèle type d'apprentissage des métiers. En vertu de la Loi sur la formation et la certification, le ministre du Travail a créé des Comités consultatifs provinciaux sur les métiers afin d'obtenir des opinions relativement à la création et à la mise en oeuvre des programmes de formation des apprentis et des programmes de certification des ouvriers spécialisés. En ce qui concerne la création d'autres programmes de formation, le ministère de l'Éducation permanente a également créé des Comités de consultation*. En ce qui concerne

---

* Le terme français habituel désignant ces Comités est bien "consultatif" plutôt que "de consultation". Si nous avons choisi ce dernier terme, c'est afin de les distinguer des Comités de métiers créés en vertu de la Loi sur la formation et la certification.

la mise en oeuvre des deux types de programmes, le ministère de l'Éducation permanente a créé des Comités des programmes d'études. Le rôle principal des Comités consultatifs ou de consultation, consiste à rédiger des analyses de tâches dans le cadre de la formation professionnelle. Dans le cas des Comités consultatifs seulement, la responsabilité des examens et des résultats constituait une autre de leur tâche importante.

Le rôle principal des Comités des programmes d'études est de fixer des objectifs de formation pour chaque programme particulier en se fondant sur les analyses de tâches.

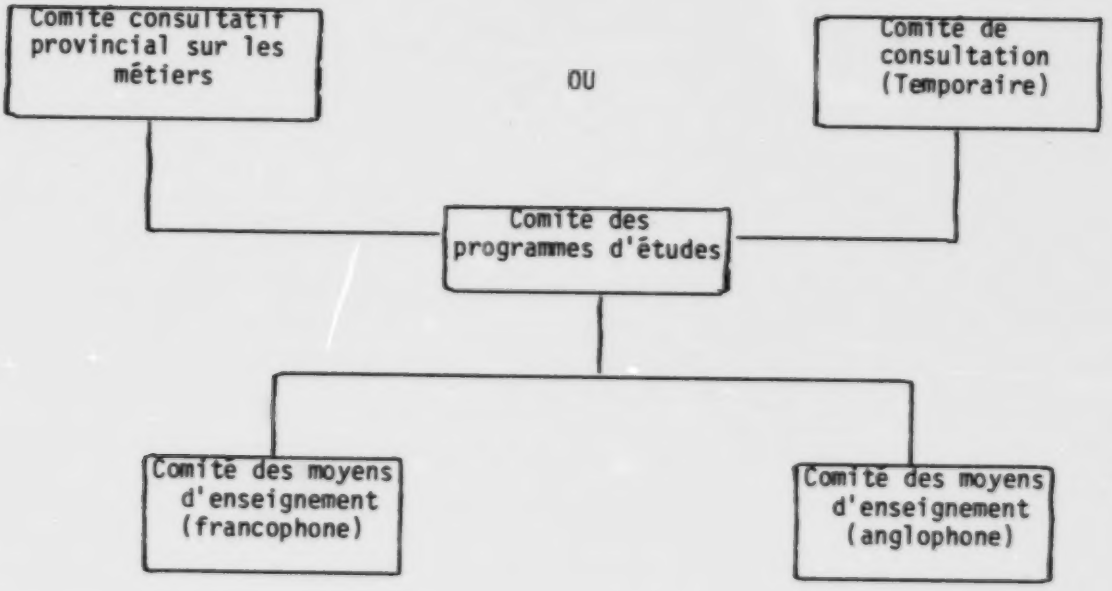
Au sein de l'ensemble de ces comités, la langue de travail est l'anglais à l'exception de deux d'entre eux. Lorsqu'ils n'avaient pas de liens évidents avec l'apprentissage ou avec un métier particulier, il est parfois arrivé que des comités de consultation travaillent en français. Cette situation peut se présenter lorsqu'un nouveau programme doit être mis à l'essai dans un campus francophone. Dans certains cas, il y a également eu deux comités de consultation, un pour chaque groupe linguistique. A l'occasion, certains comités des programmes d'études se livrent à leurs travaux en français et, dans ces cas, il est possible qu'aucun représentant de la Direction de l'élaboration des programmes (anglophone) ne participe à ces travaux. De même, certains comités créés par la Direction de l'élaboration des programmes (anglophone) ne comptaient aucun représentant de la Direction de l'élaboration des programmes (francophone) et leurs travaux se déroulent uniquement en anglais.

Il existe également une autre catégorie de comités se penchant sur les programmes de formation. Il s'agit des Comités des moyens d'enseignement dont les travaux se déroulent dans l'une ou l'autre des deux langues officielles. Lorsqu'un programme est offert dans les deux langues officielles, on retrouve habituellement deux comités, un francophone, l'autre anglophone.

Ce ne sont pas tous les programmes qui peuvent compter sur chacun de ces mécanismes de consultation. La structure actuelle est illustrée au tableau 7.

TABLEAU 7

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Comité des programmes d'études actuels

Analyse

La structure actuelle des différents comités est très complexe et le personnel doit y consacrer beaucoup de temps. Plusieurs personnes participent aux travaux des trois différents types de comités dans certains métiers. En outre, certains d'entre eux participent aux travaux des comités de plus d'un métier.

La restructuration gouvernementale a eu pour résultat de resituer la responsabilité de l'apprentissage au sein du nouveau ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation. Étant donné que tous les intervenants gouvernementaux appartiennent désormais à la même structure, il est maintenant possible de simplifier l'appareil consultatif des programmes d'études.

Les Comités de consultation créés par le ministère responsable des collèges communautaires l'ont été afin de conseiller de dernier lors de l'élaboration de ses programmes. En ce qui concerne les programmes réguliers qui ne peuvent compter sur les services d'un Comité consultatif sur les métiers, il arrive souvent qu'aucun comité de consultation n'existe. On s'en remet plutôt aux services d'un Comité des programmes d'études interne.

Dans les cas où des comités de consultation ont été créés pour chaque groupe linguistique, des litiges sont nés, issus de différences de point de vue, et ces litiges ont été exacerbés par la structure double des comités. Cette situation a entraîné des retards dans le lancement des programmes et a eu pour résultat des analyses de tâches différentes dans différents collèges offrant le même programme.

Des réunions conjointes des deux Divisions des services éducatifs ont permis d'aplanir ces différences de point de vue.

Le cloisonnement entre les Comités consultatifs et les programmes d'études a entraîné des désaccords relativement au contenu des programmes de formation et des litiges relativement à l'apport du secteur privé dans le contenu des programmes de formation. Les Comités consultatifs, dominés par le secteur

privé, se sont parfois retranchés derrière une position selon laquelle le contenu des programmes devait absolument être soumis à leur approbation préalable. Le ministère responsable s'est opposé à cette prise de position, mais n'a pu que tracer des limites très imprécises quant aux pouvoirs décisionnels des Comités des programmes d'études relativement au contenu des programmes et, dans les faits, a exigé que le représentant du gouvernement au sein du Comité consultatif des programmes d'études siège également au Comité des programmes d'études. Puisque le représentant du gouvernement est dans l'obligation d'exprimer la volonté du Comité consultatif sur les programmes d'études, les disputes entre le Comité consultatif et le Comité des programmes d'études se sont étendues et, à l'heure actuelle, rien n'indique que ce conflit pourra être résolu à court terme.

La fusion des ministères nous procure l'occasion idéale de procéder à la restructuration de l'appareil consultatif qui s'impose afin de le simplifier et de lui procurer un cadre de travail et, grâce à la fusion et à la spécialisation des différents collèges, réduire de façon draconnienne le nombre de participants gouvernementaux au sein de ces comités. Il est important de noter que même dans la structure actuelle plusieurs comités sont inactifs au ad hoc.

Raisonnement à la source des recommandations

Afin de profiter de l'occasion qui nous est donnée de rationaliser le système actuel, les auteurs du présent rapport ont envisagé deux possibilités. Ces deux possibilités comportent en elles-même la capacité de suivre l'évolution des conditions et des perceptions relativement aux métiers enseignés. Puisque nous appliquons désormais le concept de l'intégration des unités d'enseignement à l'ensemble des nombreux programmes de formation offerts et proposés, il devient de plus en plus facilement possible de regrouper les différents services et les différentes structures. Les professions et métiers connexes constituent de plus en plus le point de mire de notre organisation.

Par contre, nous devons garder à l'esprit que la société au sein de laquelle nous oeuvrons peut ne pas être prête à accepter une restructuration des

descriptions de tâches et à modifier les opinions qui prévalent à l'heure actuelle. Par conséquent, nous devrions nous placer dans une position nous permettant de procéder à une consultation globale avec l'industrie et la main-d'oeuvre ainsi qu'à des consultations détaillées particulières à chaque profession.

Il faudrait donc procéder à la création d'un seul et unique Comité consultatif sur les programmes d'études pour chaque programme de formation offert par le Ministère. Dans le cadre de ce sénario, le concept de regroupement serait évolutif en ce sens que les représentant des différents Comités consultatifs sur les programmes d'études pourraient se réunir et établir la nature du regroupement telle qu'elle est perçue par les principaux conseillers et utilisateurs de services de formation, particulièrement en ce qui concerne la formation générale.

Ce modèle n'a pas besoin d'être suivi dans tous les cas où les comités consultatifs sont ad hoc ou ceux ayant une tâche limitée. Par contre, trois aspects de ce modèle devront se retrouver dans chaque comité notamment, nomination des membres, la présidence et assurer une représentation des employés.

Les délibérations des Comités consultatifs sur les programmes d'études se dérouleraient dans les deux langues officielles. A cette fin, il faudrait avoir accès à des installations ministérielles dotées d'équipement de traduction simultanée. Les membres des différents comités seraient des fonctionnaires du Ministère nommés par les sous-ministres. Les comités éliraient eux-même leur président et devraient comprendre obligatoirement en leur sein les coordonnateurs des programmes d'étude de la Direction de l'élaboration et de l'évaluation des programmes, au moins un représentant d'un collège offrant le programme concerné et jusqu'à dix représentants du secteur privé. Ces derniers devraient reflèter fidèlement les caractéristiques linguistiques et démographiques de la province. Dans le cas particulier des Comités consultatifs sur les programmes d'études reliés aux métiers, on devrait retrouver en leur sein, outre les représentants du gouvernement, un nombre égal de représentants des employeurs et des employés. Il faudrait également

s'assurer que les employés sont représentés au sein de tous les autres Comités consultatifs sur les programmes d'études, sans qu'il soit obligatoirement en nombre égal. Les directeurs de l'Apprentissage et des certificats d'aptitudes, de l'Élaboration et de l'évaluation des programmes et de la Coordination des programmes et de la formation en apprentissage devraient tous recevoir les procès-verbaux des réunions de tous les Comités consultatifs sur les programmes d'études, et ces procès-verbaux devraient être rédigés dans les deux langues officielles.

Les membres non fonctionnaires devraient recevoir des indemnités de dépenses quotidiennes et des indemnités de frais de déplacement équivalant aux taux gouvernementaux normaux afin d'assister aux réunions des Comités consultatifs des programmes d'études.

Les représentants du gouvernement au sein des CCPE assumeraient la responsabilité des actuels Comités des programmes d'études et des moyens d'enseignement et il leur reviendrait d'informer les CCPE des délibérations de ces derniers comités.

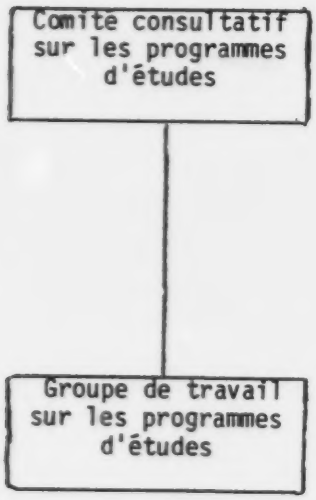
Le pouvoir décisionnel ultime en ce qui concerne le contenu des programmes revient au Ministère et n'est en aucune façon soumis à quelque directive que ce soit émanant d'un CCPE. Les groupes de travail sur les programmes d'études ne sont en aucune façon soumis à la supervision des CCPE pas plus qu'ils ne peuvent constituer un sous-comité de ces derniers. Dans certains cas, il peut arriver qu'un CCPE désire formuler une recommandation qui est contraire aux intentions du Ministère. Si le président d'un de ces comités estime qu'une motion particulière est de cette nature, une façon de procéder qui ne devrait être suivie qu'en dernier recours, un avis d'adoption de cette motion doit être expédié au Ministre ainsi qu'au directeur de l'Élaboration et de l'évaluation des programmes.

Il découle donc de ce qui précède qu'il incombe aux CCPE de recueillir et de communiquer les renseignements émanant de l'industrie et nécessaires afin de préparer les analyses de tâches, de les réviser, d'accueillir le dépôt des rapports émanant du personnel du Ministère et portant sur le contenu des programmes et de conseiller le Ministère pour tout ce qui concerne la création et la mise en oeuvre de chacun de ces programmes de formation.

L'organigramme proposé est illustré au tableau 8.

TABLEAU 8

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION



Organigramme proposé pour les Comités des programmes d'études

Recommandations particulières

Les auteurs du présent rapport recommandent :

18. la création d'un seul et unique Comité consultatif sur les programmes d'étude (CCPE) pour chacun des programmes de formation offerts par le Ministère;

19. la mise en valeur du concept de regroupement par le biais des réunions des représentants des CCPE concernés;

20. la tenue de délibérations dans les deux langues officielles lors des réunions des CCPE (la mise en oeuvre de cette recommandation exige que le Ministère ait accès à une installation dotée d'équipement de traduction simultanée). Des exceptions à cette règle générale seraient permises, particulièrement dans les cas où les représentants des employeurs et des employés ne comprennent pas de membres des deux groupes linguistiques.

21. Que la nomination des représentants du gouvernement au sein des CCPE soit effectuée par les directeurs de l'Élaboration et de l'évaluation des programmes. Faisant parôie de leurs responsabilités, ces derniers verront à ce que les CCPE soient gérés pour le plus grand avantage du ministère et du public.

22. Que la composition des CCPE réflète les caractéristiques linguistiques et démographiques de la province et de la profession concernée.

La composition des CCPE devrait refléter le caractère socio-économique de la province et de la profession concernée.

23. Qu'au sein des CCPE, on retrouve des représentants tant des employeurs que des employés.

24. Que les procès-verbaux des réunions des CCPE, rédigés dans les deux langues officielles, soient distribués aux directeurs du ministère concernés.

25. Qu'on envisage le versement d'indemnités des dépenses quotidiennes et d'indemnités de frais de déplacement aux membres non fonctionnaires des CCPE en respectant les barèmes gouvernementaux en vigueur.

26. Que les représentants du gouvernement au sein des CCPE se constituent en groupes de travail sur les programmes d'études afin d'assumer les fonctions actuelles des Comités sur les programmes d'études et informent les CCPE de leurs délibérations. Toutefois, les représentants du secteur privé pourraient également participer aux travaux de ces groupes de travail.

27. Qu'en dernier recours, on informe le Ministre ainsi que les directeurs de l'Élaboration et de l'évaluation des programmes de toute recommandation d'un CCPE jugée contraire aux intentions du Ministère.

REMARQUES: Plusieurs programmes sont offerts par la plupart des collèges (enseignement commercial, récupération scolaire et autres programmes semblables). Dans ces cas, la composition des CCPE peut être différente du modèle recommandé dans les lignes qui précèdent.

De même, l'applicabilité du modèle recommandé au secteur Artisanat et arts appliqués doit être reconsidérée, particulièrement en ce qui concerne l'École d'artisanat, puisque cet établissement est à revoir son rôle en tant qu'établissement dépendant de notre Ministère.

Mandats

Les CCPE formés par les sous-ministres conseilleraient le Ministère sur tout ce qui concerne la création et la mise en oeuvre de chaque programme de formation. Leur responsabilité première consisterait à établir des analyses de tâches pour chaque profession ainsi que l'étendue de la formation requise. Une autre responsabilité des CCPE consisterait à conseiller le directeur de l'Apprentissage et des certificats d'aptitude sur toutes les questions reliées à ses fonctions. De plus, les CCPE devraient conseiller le directeur de la

Coordination des programmes et de la formation en apprentissage sur toutes les questions pertinentes à sa tâche.

Dans des circonstances normales, les CCPE devraient se réunir une ou deux fois par année afin de mettre à jour les analyses de tâches existantes et de procéder à une évaluation de la pertinence des différents programmes. Dans certaines circonstances, il peut également être nécessaire que les comités se réunissent plus souvent afin d'aider le Ministère à s'acquitter de sa mission.

Si l'on désire que la structure proposée connaisse le succès espéré, il est primordial que tous les représentants du secteur privé et des collèges possèdent un haut niveau de connaissances techniques concernant la ou les professions visées par les programmes de formation spécialisée. Le processus de nomination et de renouvelement devrait s'appuyer sur les principes de continuité et d'injection de nouvelles idées.

ATTRIBUTIONS PROPOSÉES

Nom : **Comités consultatifs sur les programmes d'étude**

Liste des membres: Un maximum de dix représentants des employés et employeurs qui exercent la profession visée par un programme de formation du Ministère existant ou proposé, ou encore qui dirigent le travail d'autres personnes exerçant cette profession. Dans le cas des professions qui doivent faire l'objet d'un apprentissage ou être sanctionnées par un certificat d'aptitudes, la moitié des représentants du secteur privé doivent être des représentants des employés. Dans les autres cas, bien que leur nombre ne soit pas précisé, on devra obligatoirement retrouver des représentants des employés. Un coordonnateur des programmes d'études de chaque unité de la Direction de l'élaboration et de l'évaluation des programmes, nommé par le directeur, fera également partie du comité. Au moins un conseiller technique, un enseignant du programme, nommés par un directeur de l'Élaboration et de l'évaluation des programmes devront également en faire partie.

Nominations : Le sous-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation procédera aux nominations des représentants non-gouvernementaux.

Indemnités : Des indemnités de dépenses quotidiennes et des indemnités de frais de déplacement respectant les barèmes du gouvernement provincial pouront être versées aux seuls représentants du secteur privé lorsqu'ils assisteront aux réunions.

Durée du mandat: A être déterminé par le directeur de l'élaboration et de l'évaluation des programmes.

Fréquence des réunions: A être déterminé par le directeur de l'élaboration et de l'évaluation des programmes.

Président : Le président est élu par les représentants du secteur privé.

Soutien ministériel : Tel que fourni par les directeurs du Ministère.

Mandat: Conseiller le Ministère en ce qui concerne la création ou la mise en oeuvre des programmes de formation et des certificats d'aptitudes professionnelles, plus particulièrement :

- en formulant des recommandations sur la nature et la portée des programmes de formation;

- en conseillant le Ministère quant au contenu, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des programmes de formation;

- en procédant aux analyses de tâches professionnelles;

- en avertissant le Ministère de l'évolution des pratiques industrielles et professionnelles; et

- en conseillant le directeur de l'Apprentissage et des certificats d'aptitudes sur toutes les questions relatives à l'exercice de ses fonctions en vertu de la Loi.

6. AUTRES MÉCANISMES DE CONSULTATION

Données de base

Le personnel du Ministère participe aux travaux de nombreux comités ou tribunes de consultation spécifiques à certains services particuliers offerts par le Ministère. Étant donné l'étendue des activités du Ministère, le nombre total des organismes identifiés dans la présente étude (un peu moins de 50) n'est pas disproportionné. Parmi eux, nombreux sont ceux qui sont issus d'associations qui s'intéressent directement aux disciplines enseignées, et offrent aux professionnels des occasions d'échanger des connaissances et de planifier des évènements appropriés. A titre d'exemple, qu'il suffise de mentionner l'Association des collèges communautaires du Canada et l'Association des ingénieurs en entretien des aéronefs de l'Atlantique.

D'autres organismes sont nés de notre participation à des activités intéressant d'autres ministères du gouvernement. Nous présidons le Comité sur la formation des gestionnaires qui compte des membres parmi quatre autres ministères provinciaux. Étant donné le rôle que nous jouons au sein du Centre de technologie manufacturière, les collèges intéressés envoient des représentants aux réunions des directeurs du Centre qui sont convoquées.

Dans quelques cas, le Ministère envoie également des représentants au sein de comités créés par d'autres ministères. Il peut s'agir, par exemple, du Comité consultatif d'information sur les dépenses, créé par le Conseil de Gestion, ou des comités de base de données, créés par le ministère des Approvisionnements et Services, ou encore du Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées.

A la suite d'invitations à participer aux travaux de groupes consultatifs pour des projets locaux, le personnel du Ministère a dû consacrer du temps aux travaux de ces comités. Par exemple, il en est allé ainsi lors de l'Échange d'apprentissage de Saint John et lors du Projet de perfectionnement professionnel de la Miramichi. Dans ces derniers cas, la raison d'être de ce processus consiste normalement à s'assurer que lorsqu'il y a lieu, les

compétences de notre Ministère peuvent être mobilisées afin de contribuer au succès d'un projet.

Finalement, il existe une dernière catégorie de mécanismes dont la vocation est administrative par nature. Des réunions périodiques sont tenues, auxquelles participent les personnes occupant des postes équivalents au sein de différents collèges, comme les présidents du perfectionnement professionnel, les coordonnateurs des Services aux étudiants et les coordonnateurs de l'alphabétisation. Il existe également dans chacun des édifices du Ministère, des comités mixtes d'hygiène et de sécurité tel que prescrit par la Commission de l'hygiène et de la sécurité au travail.

Analyse et exposé des recommandations

Considérant la liste de comités que la présente étude nous a permis de dresser, on ne constate que très peu de chevauchements ou de prolifération excentrique dans le cas de ces derniers comités. Dans une section précédente du présent rapport, nous avons mentionné que le Comité consultatif de la formation en hôtellerie du Nouveau-Brunswick avait été intégré au Conseil des ressources humaines en Hôtellerie (anciennement CCMF). De même, il serait éventuellement possible d'amener le Comité des programmes d'études en gestion de la construction à s'acquitter de son mandat dans le cadre plus global du mandat du Conseil des ressources humaines en construction.

Recommandations particulières

Les auteurs du présent rapport recommandent :

28. Que le Ministère continue à participer aux différents et nombreux mécanismes de consultation rendus nécessaires par les services particuliers qu'il doit offrir et que leur volume soit maintenu au niveau actuel. Lorsque c'est possible, certains comités pourraient être intégrés à un CSRH particulier, tel que suggéré à la recommandation n 7.

PARTIE III

RÉPERTOIRE DES MÉCANISMES ACTUELS

Au cours des entrevues et grâce aux renseignements reçus, on a pu identifier de nombreux comités et autres organismes de liaison et discuter de leur pertinence. Cependant, il est possible qu'un certain nombre de tribunes ait été ignoré.

Dans les lignes qui vont suivre, on tentera d'énumérer tous les mécanismes de consultation, autres qu'administratifs, dont on a traité dans le cours de la présente étude. Ils sont énumérés en respectant les catégories qui ont permis de structurer le rapport principal.

1. Consultation du public

Échelon provincial

Comité consultatif ministériel sur la formation industrielle

Hôtellerie
Mines
Petite entreprise
Foresterie
Métallurgie
Construction
Travail

Comités consultatifs provinciaux sur les métiers
Bien que ces comités ne soient pas tous actifs à l'heure actuelle, plus de 50 d'entre eux sont agréés.

Comités consultatifs provinciaux
Il existe entre 10 et 20 de ces comités qui se penchent, au cours de leurs travaux, sur d'autres programmes de formation du Ministère.

Comités locaux

Comités consultatifs locaux sur l'apprentissage
Il existe environ dix de ces comités dans les régions d'Edmundston, de Fredericton, de Moncton et de Saint John.

Conseils étudiants
Il existe neuf conseils étudiants, un dans chaque collège.

Comités consultatifs locaux sur les programmes d'études
A partir des renseignements disponibles, il est impossible d'estimer combien de ces comités existent à l'heure actuelle. Ces comités sont créés par les collèges en fonction des besoins.

Conseils des écoles de sciences infirmières
On compte cinq de ces Conseils, un dans chaque école.

2. COMITÉS FÉDÉRAUX-PROVINCIAUX

Comités provinciaux

Comité sur les besoins en main-d'oeuvre
Sous-comité de la planification stratégique
Comité d'étude des questions reliées à l'emploi des femmes
Groupe de travail sur la formation en établissement
Conseil consultatif régional - Programme Développement des collectivités
Comité de gestion - Entente-SAR
Comité de la main-d'oeuvre agricole
Groupes de travail en matière d'économie

Comités locaux

Comités consultatifs locaux

Créés par la CEIC dans chaque région fédérale (10), la province ne participe pas, en règle générale, à ceux-ci. Toutefois, dans deux cas, un directeur de collège est membre d'un tel comité.

Groupes de soutiens locaux - Programme Développement des collectivités
Comités locaux - Programme Développement des collectivités

3. Mécanismes de consultation nationaux et interprovinciaux

Comité fédéral-provincial-territorial des ministres responsables des questions relatives au marché du travail.

Comité fédéral-provincial-territorial des sous-ministres responsables des questions relatives au marché du traval

Comité provincial-territorial des ministres responsables des questions relatives au marché du travail

Comité provincial-territorial des sous-ministres responsables des questions relatives au marché du travail

Comité provincial-territorial de hauts fonctionnaires responsables des questions relatives au marché du travail

Groupe de travail provincial-territorial sur le développement des ressources humaines

Conseil des ministres de l'Éducation du Canada
Comité consultatif des sous-ministres de l'Éducation (CCSME)
Sous-comité du CCSME - Enseignement primaire et secondaire
Sous-comité du CCSME - Enseignement postsecondaire et formation de la main-d'oeuvre
Différents groupes de travail

Comité de coordination du Programme des normes interprovinciales
Comité des examens interprovinciaux normalisés
Sous-comité de normalisation
Sous-comité de traduction

Comités régionaux

Comité de coordination de la région de l'Atlantique pour la formation professionnelle
Comité de coordination de la région de l'Atlantique pour l'enseignement de base aux adultes
Groupe de travail du Sondage sur le suivi des finissants d'études supérieures des provinces Maritimes

4. Comités consultatifs sur les programmes d'études

Les auteurs du présent rapport ont déjà indiqué dans la section sur la consultation du public, le grand nombre de comités de ce genre. Toutefois, chaque service de formation peut créer un comité de programme d'études (il en existe environ 70).

En principe, on devrait compter un comité des moyens d'enseignement dans chaque langue pour chaque comité de programme d'études. Toutefois, à l'heure actuelle, il est probable que leur nombre se situe aux environ de 60.

5. Autres mécanismes de consultation

1. Mécanismes issus des associations professionnelles

   Société des techniciens et technologues agréés de génie du Nouveau-Brunswick
   Comité des récompenses de l'Association des cadres de l'informatique
   Comité du Colloque des provinces Atlantique sur la coiffure
   Fédération canadienne des chefs de cuisine
   Association de l'éducation permanente
   Chambres de commerce
   Association des ingénieurs en entretien des aéronefs de l'Atlantique
   Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)
   Comité des administrateurs
   Comité organisateur de la conférence 1988 de l'ACCC
   Association canadienne de formation professionnelle

2. Mécanismes issus de nos services

   Comité sur la formation des gestionnaires
   Surveillants en technologie des affaires des provinces de l'Atlantique
   Comité des programmes d'études en gestion de la construction
   Comité du Système d'accréditation en enseignement commercial et en dactylographie
   Comité consultatif sur la formation à distance

Conseils l'alphabétisation
Comité consultatif sur la formation en hôtellerie
Système d'accréditation de la formation du Nouveau-Brunswick

Comité consultatif pour les personnes handicapées
Conseil du Centre de formation en gestion de l'Atlantique
Conseil de sécurité du Nouveau-Brunswick
Comités consultatifs sur les questions féminines

3. Comités issus d'autres Ministères

Ministère de l'Aide au revenu - Comité d'appel de l'Aide aux étudiants
Ministère des Transports - Comité consultatif des ingénieurs en entretien des aéronefs
Centre de technologie manufacturière - Directeurs du Centre CAO/FAO
Ministère de l'Éducation - Comités consultatifs provinciaux (2)
Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Comité de coordination de l'informatique
Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées - Comité de la base de données
Conseil de Gestion - Comité consultatif d'information sur les dépenses
Ministère de la Santé - Comité des ressources infirmières

4. Comités issus de projets locaux

Conseils - Projet de perfectionnement professionnel de la Miramichi
Comités consultatifs locaux (CEIC)
Échange d'apprentissage de Saint John

5. Catégorie semi-administrative

Comités d'hygiène et de sécurité
Comités de perfectionnement professionnel

ANNEXE I

Attributions et note explicative

ANNEXE I

MÉCANISMES DE CONSULTATION DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA FORMATION

ATTRIBUTIONS DE L'ÉQUIPE RESPONSABLE DE L'ÉTUDE

1. Mandat

A la demande du sous-ministre, le Service de la planification analysera les besoins du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation en ce qui concerne le processus et les mécanismes de consultation nécessaires afin que ce dernier puisse s'acquitter de ses responsabilités.

Plus précisément, l'étude exposera les pratiques actuelles, étudiera quels ajouts et quelles suppressions devraient résulter du nouveau mandat confié au Ministère et du milieu changeant dans lequel il doit évoluer, étudiera différents moyens d'accroître l'efficacité en matière de dotation en personnel et de fonctionnement de ces mécanismes, tentera d'en venir à un équilibre approprié entre les différentes division du Minisitère en matière de participation à ces différents mécanismes de consultation. En outre, l'équipe formulera des recommandations afin d'établir un ensemble de modalités et de mécanismes bien hiérarchisés, intégrés et simples.

Dans la présente étude, on se propose d'analyser tous les besoins du Ministère en matière de consultation dans les domaines suivants : consultation au sein même du Ministère, consultation auprès d'autres ministères et organismes provinciaux, consultation auprès du secteur privé et de groupes d'intérêt

provinciaux, consultation auprès du secteur privé et de groupes d'intérêt particuliers, consultation auprès d'autres provinces et territoires et consultation auprès du gouvernement fédéral.

Toutes les dispositons possibles seront prises afin de recueillir et de se pencher sur les opinions des personnes oeuvrant au sein du Ministère aussi bien que de personnes choisies représentant des groupes d'intérêt extérieurs au Ministère. Le rapport rédigé à la suite de l'étude sera révisé par les cadres supérieurs du Ministère et sera présenté au sous-ministre pour approbation.

2. <u>Le rapport</u>

Le rapport sera constitué de trois principales parties. Dans la partie I, nous décrirons les besoins en matière de consultation et les objectifs des différents mécanismes de consultation dans le cadre de la mission confiée au Ministère. Dans la partie II, nous formulerons des recommandations afin d'encadrer les mécanismes de consultation au moyen d'une structure bien établie qui comprendra la description des modalités et des mécanismes à mettre en place comme, par exemple, les différents comités. On retrouvera également dans ce rapport des recommandations sur les relations hiérarchiques qu'il conviendra d'établir entre les différents comités et sur la composition de ces derniers. Dans la partie III, nous décrirons les attributions de chacun des comités intégrés à la structure énoncée à la partie II en plus de formuler des recommandations relativement aux modalités de mise en oeuvre de cette structure.

Une version préliminaire du rapport sera rédigée à l'intention du Comité des cadres supérieurs du Ministère afin que celui-ci procède à une première révision vers la fin du mois d'août. La date cible pour la version finale du rapport étant le début septembre.

3. <u>Modalités</u> :

Les attributions de l'équipe responsable de l'étude seront révisées par le Comité directeur qui est constitué de Wilfred Savoie, Hart North, et Jim Asher.

L'auteur du présent rapport effectuera une série d'entrevues et cherchera à obtenir l'apport d'un certain nombre de personnes ressources, y compris au moins deux directeurs de collège, les directeurs exécutifs des Divisions des services éducatifs, le sous-ministre adjoint, les directeurs de l'Élaboration et de l'évaluation des programmes d'étude et de la Coordination des programmes et d'autres gestionnaires si nécessaire.

Un rapport provisoire sera rédigé à l'intention du groupe des cadres supérieurs vers la mi-août.

La version finale du rapport sera rédigée et révisée par le Comité directeur. Sur recommandation de sa part, le rapport sera ensuite présenté au groupe des cadres supérieurs puis au sous-ministre pour approbation.

4. **Éléments** :

Aux fins de la présente étude, le Ministère sera divisé en trois parties :

- les politiques et la responsabilité ministérielle globale (bureau du Ministre; bureau du sous-ministre; Service de la planification; Commission de la formation et de la certification industrielles);

- les exigences relatives aux activités relativement à la prestation des services de formation et des services connexes (les deux Divisions des services éducatifs avec leurs subdivisions, comme le bureau central et les bureaux régionaux ou les campus);

- les services de soutien au Ministère, comme les Services du personnel et des finances (Division des services administratifs).

Les mécanismes de consultation dont le Ministère a besoin seront regroupés en quatre catégories :

- les consultations **interministérielles** (par exemple, Groupe des cadre supérieurs et Comités des services éducatifs);
- les consultations **intragouvernementales** (par exemple, Comité de gestion des services éducatifs);

- les consultations **intergouvernementales** (par exemple, le CMEC, les ministres responsables du marché du travail, et le Groupe de travail du Comité sur les besoins en main-d'oeuvre);

- les consultations du **public**, c'est-à-dire les Comités consultatifs du secteur privé ou les liens établis avec ce dernier (par exemple, avec l'AIENB).

Il convient de faire remarquer que certains besoins en consultation exigent la création de comités qui chevaucheront plus d'une de ces catégories (par exemple, les CCMF).

Cette méthodologie de classification permettra la création d'une matrice biaxiale à l'intérieur de laquelle toutes les activités de consultation du Ministère peuvent être regroupées. Voici un exemple de ce que pourrait être cette matrice.

Fonction du Ministère	Intra-ministériel	Intra-gouvernemental	Inter-gouvernemental	Public
Politiques	Cté. des cadres sup.		CMEC	
Activités		Formation de la main-d'oeuvre		CCPE
Soutien		Conseil de gestion re : budgets		

Cette matrice servira de base aux recommandations visant la création d'un système de consultation en plus de servir de base à la répartition des attributions entre les différents comités et à la composition de ceux-ci.

Attributions - Note explicative

La mission confiée à l'équipe responsable de l'étude prévoyait la création d'un Comité directeur ainsi que le recours à temps plein aux services de M. Jim Asher à titre d'auteur du présent rapport. M. Asher a quitté la fonction publique afin de poursuivre sa carrière au sein du secteur privé au début septembre. M. Hart North a fait de même au début octobre. L'étude a donc dû être terminée par le personnel du Service de la planification qui, dans l'ensemble, l'a poursuivie selon les concepts établis au départ. Toutefois, des retards appréciables sont attribuables à ces démissions.

Du point de vue analytique, le Service de la planification a décidé d'abandonner la matrice biaxiale proposée afin de pouvoir traiter des trois principales fonctions ministérielles au moyen de quatre catégories de comités. La principale raison de cet abandon est la décision qui a été prise de ne pas réviser ni analyser les structures intraministérielles, lesquelles s'intéressent surtout à des questions administratives. Bien qu'il soit évident que ces organismes se livrent à de la consultation, il ne s'agit pas de leur objectif premier.

En outre, les applications pratiques de la matrice se sont avérées beaucoup moins utiles que prévu lors de son élaboration théorique. Ainsi, de nombreux comités faisaient partie de plus d'une catégorie ou englobaient plus d'une fonction ministérielle. Ce modèle ne correspondait pas à la réalité.

Nos consultations nous ont mené à la conclusion qu'il existait cinq catégories de mécanismes de consultations importantes au sein du Ministère à l'heure actuelle :

1) les mécanismes de consultation du public;

2) les mécanismes de consultation des organismes régionaux du gouvernement fédéral;

3) les mécanismes de consultation des autres provinces et territoires et du gouvernement fédéral au niveau national;

4) les mécanismes de consultation de l'industrie et de la main-d'oeuvre relativement aux programmes de formation du Ministère; et

5) les autres mécanismes de consultation de toutes sortes.

Le rapport a, par conséquent, été structuré ainsi.

ANNEXE II

Personnes consultées

ANNEXE II

PERSONNES CONSULTÉES

Au cours de la présente étude, les membres du Comité directeur et le personnel du Service de la planification ont reçu en entrevue des employés du Ministère. Nous aimerions remercier les personnes suivantes pour nous avoir accordé un peu de leur temps ainsi que pour les renseignements qu'elles nous ont fournis et les suggestions qui ont émané de ces rencontres :

Len Arsenault	Claude Boucher	Don Bertelsen
Sid Harris	Charles Ramsey	André Ferlatte
Claude Savoie	Peter Kilburn	Yvon Boudreau
George Fry	David Russell	Ed Maltais
Ashley Sobey	Lorio Roy	

ANNEXE III

Questions posées lors des entrevues

ANNEXE III

QUESTIONS POSÉES
AFIN D'ORIENTER LA DISCUSSION SUR
LES MÉCANISMES DE CONSULTATION DU MINISTERE

1. **Définitions** :

Par le terme **consultation**, on désigne tout processus dont l'objectif premier est l'échange de renseignements et d'opinions ou le partage de la gestion des activités entre une section du Ministère et tout autre agent économique afin de permettre au Ministère de mieux s'acquitter de ses responsabilités.

Par le mot **mécanisme**, on désigne toute interaction fréquente entre une section du Ministère et tout autre agent économique. Ces mécanismes peuvent être formels (par exemple, un comité aux attributions précises, etc.) ou informels (par exemple, liaisons opérationnelles entre des personnes afin de mieux administrer un programme).

Ainsi, aux fins de la présente étude, l'expression **mécanisme de consultation** désigne les interactions qui ont lieu entre un gestionnaire et son personnel et d'autres personnes, qu'il s'agisse d'employés du Ministère ou non. Ces interactions ont pour objet d'échanger des opinions et des renseignements ou de partager les activités de gestion.

Étant donné qu'il n'est pas souhaitable ni faisable de s'attarder à de nombreuses interactions informelles qui peuvent survenir dans le travail quotidien d'un gestionnaire, nous avons délibérément, dans un premier temps, fait confiance au jugement des gestionnaires afin d'établir quels mécanismes de consultation devaient être inclus à la présente étude.

2. **Pratiques actuelles** :

2.1 A quels mécanismes de consultation **formels** (par exemple, comités) vous et votre personnel participez-vous (que ce soit à titre de membres du comité, en utilisant les résultats des travaux d'un tel comité ou en lui fournissant des renseignements ou des services)?

2.2 Pourriez-vous nous fournir les renseignements suivants au sujet de ces mécanismes : un organigramme situant leurs relations avec les autres comités ou organismes; leurs attributions actuelles (spécifiez s'il s'agit d'un comité permanent ou spécial); la composition actuelle de ce comité (quelles personnes en font partie et qui représentent-elles); membre du personnel vous représentant au sein de ce comité ou représentant le Ministère; fréquence des réunions et lieu où elles sont tenues; et date à laquelle le comité a été formé?

2.3 Quels mécanismes de consultation **informels** ou quelles pratiques relatives à la consultation sont actuellement en place et auxquelles vous ou des membres de votre personnel participent?

2.4 Pourriez-vous fournir les renseignements suivants au sujet de ces mécanismes : un organigramme situant ces organismes par rapport aux autres mécanismes de consultation formels ou informels; leurs objectifs; la personne qui a créé ces mécanismes et la manière dont elle s'y est prise; les personnes qui participent à ce mécanisme et la manière dont ils en sont venus à y participer; les moyens de communication utilisés et la fréquence des interactions?

3. **Améliorations** :

3.1 Au sujet des mécanismes de consultation formels et informels dans votre domaine de responsabilités :

Quels mécanismes pourraient être éliminés?

Quels mécanismes pourraient être fusionnés avec d'autres et avec quels autres?

Quels mécanismes pourraient être modifiés et de quelle manière?

Quels nouveaux mécanismes pourraient être créés?

3.2 En ce qui concerne les mécanismes de consultation formels et informels qui ne sont pas directement reliés à votre domaine de responsabilités mais dont les travaux sont portés à votre connaissance ou avec lesquels vous avez des contacts occasionnels :

Quels mécanismes pourraient être éliminés?

Quels mécanismes pourraient être fusionnés avec d'autres et avec quels autres?

Quels mécanismes pourraient être modifiés et de quelle manière?

Quels nouveaux mécanismes pourraient être créés?

3.3 Si possible, pourriez-vous nous remettre un organigramme des relations entre les différents mécanismes de consultation que vous aimeriez voir adopter?

4. <u>Observations de conclusion</u>

4.1 Quelles autres observations voudriez-vous formuler quant à l'efficacité, la structure, la composition, ou l'utilité des mécanismes de consultation du Ministère qui vous sont familiers?

4.2 Quelles observations ou questions aimeriez-vous formuler au sujet de la présente étude (objectifs, méthodes, modalités, etc.)?

ANNEXE IV

Demande de renseignements

Inter - Office Memo
Note Interservices

ANNEXE IV

Date:	1986 10 03			
	Name and Title / Nom et titre	Department and Branch / Ministère et direction	Telephone / Téléphone	Reference / Référence
To: / A:	Principals/Directors of Services/ Directeurs des Collèges et des Services			RECEIVED OCT 09 1986
From: / De:	Wilfred Savoie	Adv. Educ. & Training	2260	
Copies to: / Copies à:	Jean-Guy Finn			
Subject: / Objet:	STUDY OF DEPARTMENTAL CONSULTATION MECHANISMS	ETUDE DES MECANISMES DE CONSULTATION DU MINISTERE		

You will recall that the Deputy Minister asked the Planning Division to undertake a study of the Department's Consultative Mechanisms. We have now concluded most of our interviews. We are, however, compiling an inventory of existing consultative mechanisms, and we need your assistance in order to complete the task.

Please send me a list of the committees on which you participate or a member of your staff does. If there are a multiplicity of similar bodies, Curriculum Committees for example, simply total them. We are particularly concerned about mechanisms involving the public, other departments of government, other institutions, other governments, or other agencies. Exclude task-oriented working groups unless their longevity is proven or likely. Also exclude regular meetings which occur in the administering of your own program or institution.

Attached is a form which we would like completed if at all possible for each identified mechanism. For this purpose you can ignore Provincial Trade Advisory Committees,

Vous vous rappelez que le Sous-Ministre a assigné à l'unité de planification la tâche de réviser les mécanismes de consultation du Ministère. Nous avons maintenant terminé la plupart de nos interviews. Par ailleurs, nous voulons compiler un inventaire des mécanismes de consultation existants, et nous avons besoin de votre collaboration pour terminer cette tâche.

Je vous prie de me faire parvenir la liste des comités auxquelles vous et votre personnel participez. S'il y a plusieurs comités du même genre, comme les comités de programmes d'études par exemple, faites-en tout simplement la somme. Nous sommes tout particulièrement intéressés aux mécanismes de gouvernement, autres institutions, autres gouvernements ou agences. Vous pouvez exclure les comités de travail a moins que leur existence est prévue à long terme. Ne pas inclure les réunions régulières de nature administrative que vous tenez pour la bonne administration de votre institution.

Sous pli je joins une formule que nous vous prions de remplir si possible pour chaque mécanisme identifié. A cette fin vous pouvez exclure les comités consultatifs provinciaux des métiers, les comités de programmes

. . . 2

Curriculum Committees, Learning Materials Committees, Local Apprenticeship Advisory Committees as we have the required information.

Getting the information together is not a particularly fascinating task and I ask your indulgence as I make the request. Yet everyone seems to say there are too many committees and there's a lot of duplication; we need a clear idea of the actual dynamics in this area.

Please try to get the information back to me by October 15, 1986.

Thank you.

d'études, les comités des moyens d'enseignement, le conseil exécutif du ministère, le comité des services éducatifs ainsi que les comités consultatifs locaux. Pour ces derniers nous avons déjà obtenu l'information.

Cette tâche ne sourit pas à personne mais j'apprécierais beaucoup votre collaboration. Tous semblent dire que nous avons trop de comités, il faut par contre établir les faits.

Je vous prie de me faire parvenir l'information avant le 15 october 1876. Je vous remercie à l'avance.

Sincèrement,

Wilfred Savoie
Director, Planning Services/
Directeur des Services de planification

INFORMATION EN RAPPORT DES COMITÉS

Nom:

Authorité:

Mandat:

Le représentant du ministère:

Fréquence des réunions:

Liste des membres (si disponible):